



ERASMUS RESEARCH  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# *Inaugural Address*

## *The resilient society: On volunteering, civil society and corporate community involvement in transition*

Prof. dr. Lucas C.P.M. Meijs

Erasmus University Rotterdam  
RSM Erasmus University  
Erasmus School of Economics



ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

**The resilient society:  
On volunteering, civil society  
and corporate community  
involvement in transition**

**De veerkrachtige samenleving:  
over Vrijwilligerswerk, Civil Society en  
Maatschappelijk Betrokken Ondernemen  
in beweging**

### **Bibliographic data and classifications**

Library of Congress	hf5001-6182
Classification	hd2741+ hd2755.5, hf5387
(LCC)	hd62.6 non profit organization
Journal of Economic	M
Literature	F 23, M 14
(JEL)	L 39 : non profit organization: Other
European Business Schools	85 A : Business General
Gemeenschappelijke Onderwerpsontsluiting (GOO)	
Classification GOO	85.00 83.83, 85.00, 85.02 83.68 : Diensten
Keywords GOO	Bedrijfskunde / Bedrijfseconomie Corporate Governance, Multinationals, Bedrijfsethiek vrijwilligerswerk, sociaal beleid (ondernemingen ), redes(vorm )
Free keywords	Volunteering, non-profit management, corporate community involvement, civil society, Corporate social responsibility, service learning, capacity building, community involvement, non-profit organizations, government, Vrijwilligerswerk, non-profit management, maatschappelijk betrokken ondernemen, civil society, maatschappelijk verantwoord ondernemen, service learning, capacity building, maatschappelijke betrokkenheid, non-profit organisaties, overheid .

### **Erasmus Research Institute of Management (ERIM)**

Erasmus University Rotterdam  
Internet: [www.erim.eur.nl](http://www.erim.eur.nl)

### **Inaugural Addresses Research in Management Series**

Reference number ERIM: EIA-2004-024-ORG  
ISBN 90 – 5892 – 000 – 3  
© 2004, Lucas C.P.M. Meijs

Vereniging NOV en de stichting Bijzondere Leerstoel Vrijwilligerswerk en Civil Society hebben het initiatief genomen tot instelling van de leerstoel. Dit initiatief is mede mogelijk gemaakt door Vereniging Nederlandse Rode Kruis, NOC\*NSF, Nederlandse Jeugd Groep, Oranje Fonds, VSB Fonds, Humanitas en de VTA-Groep.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the author(s).

**The resilient society:  
On volunteering, civil society  
and corporate community  
involvement in transition**

Address, delivered in shortened form, on Friday, 17 September 2004  
on acceptance of the Endowed Chair for Volunteering, Civil Society and Business  
at RSM Erasmus University

**Prof. dr. Lucas C.P.M. Meijs**

Erasmus University Rotterdam  
RSM Erasmus University  
P.O. Box 1738  
3000 DR Rotterdam  
lmeys@fbk.eur.nl

## Abstract

---

Changes in the Dutch non-profit regime necessitate the direct participation of citizens and businesses in non-profit organisations. Dutch society must re-invent the commitment of citizens, businesses, foundations, universities and various other organisations by increasing both 'community capacity' and 'management capacity'.

'Community capacity' and 'management capacity' are important building blocks in the arena of involvement. *The resilient society: On volunteering, civil society and corporate community involvement in transition* is an exploration of the arena of involvement with regard to research agendas: 1) corporate community involvement as a component of community capacity and 2) non-profit management as a component of 'management capacity'.

Community capacity represents the possibility of a society to make a contribution that must become more private and 'voluntary'. The address outlines various means to this end, including corporate community involvement on the part of businesses, 'service learning' as an instructional tool in universities and the integration of 'social internships' as a component of the general high school curriculum. Management capacity represents the possibility of (non-profit) organisations to work with new forms of community capacity, for example by improving accountability and volunteer management. The address concludes by using the metaphor of a slot machine to present a new conceptualisation of volunteer management that can also be applied to other relations between non-profit organisations, civil society and corporations.

## Introduction

---

Honourable Rector Magnificus,  
Esteemed guests:

In *Sweet Charity*, American sociologist Janet Poppendieck (1998) provides an intriguing description of the anti-hunger industry in the United States. She shows how 'hunger' can mobilise private momentum: Boy Scouts collect cans of food door to door and businesses donate rejected products. My favourite example, however, is 'Second Harvest', an organisation in Florida in which volunteers walk behind harvesting machines to glean the product that is left behind. Second Harvest has a biblical connotation, prevents waste and is marketed as healthy, outdoor exercise for retired people; it is an offer nobody can refuse. The Rotterdam Food Bank (<http://www.voedselbank.nl>) lets us know that such private momentum is necessary and available in our own land as well.

Ladies and gentlemen:

During the next 40 minutes, I will take you along on an expedition through the changing world of volunteering, Civil Society and corporate community involvement.

The involvement arena, the concept with which I will guide the research field of 'Volunteering, Civil Society and business', will serve as a rough map for our expedition. I will outline an image of future expeditions, providing more extensive detail about two in particular: corporate community involvement as a component of 'community capacity', and non-profit management as a component of 'management capacity'. Let's go!

Ladies and gentlemen:

Three concepts are central to my professorship: Volunteering, Civil Society and Business. I will start by elaborating on these three concepts.

First, **Volunteering**:

According to Cnaan, Handy and Wadsworth (1996), definitions of volunteering consist of four components: extent of reward, extent of free will, proximity to the beneficiary and degree of structure. These components are also present in the definition that is still valid in the Netherlands: volunteering is 'work that is neither

obliged nor paid, and which is performed in some organised capacity for others or for society’ (WVC, 1991; Van Daal, 1990). The most important aspect of a social phenomenon such as volunteering, however, is not how it is defined on paper but how it is interpreted in practice. Can a fixed cost reimbursement for volunteering be considered a reward? Can volunteering be required as a component of an educational programme? Each component is subject to both strict and loose interpretations.

The international comparative research project entitled ‘Who is a volunteer’ (Handy et al, 2000; Meijs et al, 2003) specifically investigates these interpretations. Box 1 presents several examples from this research. Although volunteering exists in many countries, the differences in the experience of volunteering are great. For this reason, organisations must arrive at their own interpretations of volunteering.

**Box 1: What is volunteering?**

In the international research project entitled ‘Who is a volunteer’ (Handy et al, 2000; Meijs et al; 2003), respondents in India, Canada, Germany, the Netherlands, Italy, Belgium, (two regions of) the United States and Israel were asked to decide the extent to which each of fifty examples of unpaid work constituted volunteering. Despite the methodological limitations associated with convenience samples and the ‘transliteration’ of concepts and activities (e.g., ‘Big Brother Big Sister’ to other countries), the comparison yielded the insight that different cultures perceive volunteering differently. A few striking examples:		
Situation:	Score:	
<i>A parent who is a Scout leader for as long as the child remains in Scouting</i>	Germany	77
	India	21
<i>A manager who works overtime without pay</i>	USA	46
	Netherlands	16
<i>An IBM executive who serves meals in a soup kitchen to impress his or her date</i>	Belgium	36
	Netherlands	65

0 = definitely not a volunteer, 100 = definitely a volunteer

The second concept is **Civil Society**:

The concept of Civil Society is also being used more and more in the Netherlands. For the Balkenende II cabinet, it is even an important component of the 'Other Government' programme (De Graaf, 2003). The Netherlands has a large and vital Civil Society (De Graaf, 2003: 12), and its non-profit sector is perhaps the largest in the world (Dekker, 2001: 287). (See Box 2 for several important indicators of the non-profit sector, also for the Rotterdam School of Management.)

#### **Box 2: The non-profit sector in the Netherlands**

- 12% of all paid employment is in the non-profit sector (Dekker, 2001).
- 30% of the population above the age of 18 participate in volunteering (Dekker, 2001).
- 93% of the population over the age of 18 are members of associations (SCP, 2003).
- 146,971 foundations and 108,245 associations (out of a total of 1,257,071 businesses) are registered in the Netherlands (7/9/2004, Trade Registry, <http://www.kvk.nl>).
- $\pm$  5% Business administration alumni are employed in the non-profit sector (based on a rough analysis of the VIB database, September 2004)

In their book, *Reputations at Stake*, Van Tulder and Van der Zwart (2003:23) highlight the importance of good relationships between corporations and Civil Society. Putnam (1992, 2000), of course, shows the connection between large amounts of social capital and a healthy economy. A vibrant Civil Society is not just nice for people; it is also important for businesses (see Box 3)!



### Box 3: Social capital and the formation of public opinion

Dekker (2002) asserts that Civil Society is important for the formation of both public opinion and social capital. The formation of public opinion occurs at various levels: among citizens themselves as well as in the organised activities of organisations. Organisations make collective action possible and empower people who join together. Organisations make it possible to develop discernment and to identify common interests; they assist in the development of networks and, as a part of Civil Society, form a middle ground and counter-force for the state (Dekker, 2002:19). Social capital can be expressed as 'the capacity for cooperation that exists within networks' (Dekker, 2002: 21). At its base, social capital depends on social trust.

In *Better Together: Restoring the American Community* (2003: 270), Putnam, Feldstein and Choen observe that, while many activities may appear to be inefficient (e.g., having face-to-face conversations instead of issuing newsletters), the relationships that develop as a result can be used to solve local issues that would otherwise have remained invisible. In this way, they create social capital.

In addition to citizens, Civil Society consists of non-profit organisations. I essentially agree with Paul Dekker (Dekker and Burger, 2001) when he says that not every Dutch non-profit organisation is really part of Civil Society. I therefore direct my research more towards the management of 'private' non-profit organisations, particularly the ones that involve volunteers. Research into the more general aspects of Civil Society in the Netherlands is in good hands with my Tilburg colleagues Dekker and Van de Donk, among others; and my colleague in Amsterdam, Schuyt, is capably exploring philanthropy.

But what are non-profit organisations, anyway? The international comparative Johns Hopkins Project (Dekker and Burger, eds., 2001) adopts the following approach. Non-profit organisations are:

- Organised;
- Not directed towards profit; any profit is used towards the mission of the organisation and is not distributed among shareholders, members or management;
- Self-governed;
- Dependent upon considerable voluntary effort, whether in the form of money or time;
- Privately governed by independent citizens.

In addition, the terms ‘non-profit organisation’ (NPO) and ‘non-governmental organisation’ (NGO) refer to the same type of organisation. The NGO designation more often refers to organisations that seek to influence the government or other actors. The NPO designation more often refers to service delivery and mutual support organisations. Alternatively, scholars in public administration, political science and international law speak primarily in terms of NGOs, while NPO is more consistent with the discussions of an institution like the Rotterdam School of Management.

This brings me to the question of why an institution like the Rotterdam School of Management should be involved with non-profit organisations. First, there is a positive connection between a healthy economy and a healthy Civil Society, such that it is of long-term strategic importance for businesses. Second, non-profit organisations form a broad and relevant market for business knowledge! In legal terms, one out of every six organisations that is registered with the chamber of commerce is a non-profit organisation, as shown in Box 2. Another point is that businesses and non-profit organisations can learn from each other. It goes without saying that non-profit organisations benefit from knowledge about businesses; on the other hand, Philips ought to be jealous of the 34,000 volunteers working diligently for no pay at the Red Cross.

Ladies and gentlemen:

**Corporate community involvement**, the third concept of this address, is of course an important reason for RSM Erasmus University to be involved in this area. Two abbreviations, CSR and CCI, are also important in this regard.

The first abbreviation, CSR, stands for corporate social responsibility. For the Social and Economic Council (2000), it involves businesses that play a clearly visible role that exceeds their core business and that which they are required to do. Wartick and Wood (1998: 70) compare CSR to “a broad, integrated, strategic view of business’s vital roles and responsibilities in every society and in the global environment”. Kaptein and Wempe (2002) consider the core tasks of CSR to include developing ethical codes of behaviour, compliance monitoring and accountability. According to Van Tulder and Van der Zwart (2003), nearly every CSR approach refers to the notion that businesses must also take responsibility in the socio-ethical and ecological arenas, in addition to their quest for profit. They also conclude, however, that CSR has actually become a ‘counter-concept’. Internationally, there is great concern that the body of thought surrounding the concept of corporate social responsibility (CSR) is becoming hollow. It must become more concrete.

I see CCI as including “all activities that are undertaken by businesses in order to improve the quality of the (local) living surroundings. Corporate community involvement is a practical elaboration of social responsibility” (Meijs and Van der Voort, 2003b:3). I will discuss this further in the research expedition through corporate community involvement.

In my view, CCI has much in common with Community Investments (see the triangle of Good Company, <http://www.goodcompany.nl>), aside from the fact that corporations themselves receive a good deal of the returns on these investments. For businesses, CCI can yield returns in terms of Human Resource Management (Tuffrey, 1998), Marketing, PR and Image (Steckel et. al, 1999) or strategic issues (Porter and Kramer, 2002).

## Context: Changes in the Dutch non-profit sector

---

Ladies and gentlemen:

In my opinion, this endowed chair has emerged at an important time for volunteering, Civil Society and corporate community involvement in the Netherlands. The social side of Dutch society is heavily in transition. The nature of individual involvement is changing; the relationship between the government and Civil Society is changing; the position of corporations is changing – in short, there is plenty to investigate. Before I present my research agenda, therefore, I would like briefly to address the changing context of the Dutch non-profit sector.

The last several years have been a turbulent time for the Netherlands: An economic recession in 2001, a political assassination in 2002 and, for the first time in years, a budget deficit in 2003. One of the consequences was a heavy round of reductions in VWS subsidies in 2003, in which approximately 130 organisations lost 100 percent of their subsidies. This development appears to transcend budget cuts, however; it signals a fundamental change in the system. It is the result of processes that have been in operation for some time. There is a general feeling of dissatisfaction with the government, an aversion for paternalism on the part of outspoken citizens, who wish to decide for themselves where their money will be used, and the possible impracticality of higher taxes and more expensive social programmes in a globalising economy. More individual responsibility for citizens and their organisations – in other words, a larger and more independent Civil Society – seems unavoidable. When the relationship between the government and the non-profit sector changes, the relationship between non-profit organisations and their supporters, clients, private financiers, education, other non-profit organisations and commercial industry must also change. Such changes are even more fundamental than those that have, up to this point, been usual for a slowly receding government. In the opinion of the cabinet, the paternalistic welfare state must give way to a participation state.

Major reconfigurations have thus taken place in the relationships between the state, Civil Society and the market, between the government, non-profit and businesses. Not only in our country, but also in the United Kingdom, the United States and Canada, to name a few, the relationship between government and the non-profit sector is being adjusted, aside from subtle differences that call for more in-depth research (see Box 5).

## **Box 5: Changing relationships between the government and non-profit sectors in other countries**

### **United Kingdom**

Under Tony Blair, the United Kingdom is working towards the development of the 'Third Way' and 'The Compact'. Lewis (1999:266) observes that, up until the 1990s, the government's expenditures on non-profit organisations were justified by the market models and cost reductions of the Thatcher era. Midway through the 1990s, concerns arose regarding the scope and distribution of public monies. The voluntary sector was believed to be vulnerable to extreme governmental dependence and thus restricted in its ability to express criticism of the government. In 1996, 'the Compact' between the government and the voluntary sector was adopted in an effort to regulate the behaviour of both parties with regard to financing, consulting, the use of volunteers and similar issues (Plowden, 2003:415). This measure was intended to bring public, private and volunteer initiatives together, creating a new combination of Civil Society and governance, in which volunteering would play a central role (Howlett and Locke, 1999).

### **United States**

The relationships between the government and traditional non-profit organisations based on unique norms and values are gaining increasing reinforcement in the United States. This is the 'Faith-Based initiative', which legitimises religious groups and encourages them to offer publicly funded social services, competing amongst themselves in this regard (Gibelman and Gelman, 2002). One assumption underlying this phenomenon is that religiously inspired employees and organisations are better suited to carry out social services. Various studies (e.g., Gibelman and Gelman, 2002; Jeavons, 2004; Farnsley, 2001) offer considerable commentary on this assumption.

### **Canada**

In Canada, the government and the non-profit sector have entered into discussion through the *Voluntary Sector Round Tables*, a 1995 initiative of thirteen national volunteer organisations. For years, there had been no contact between the Canadian government and the non-profit sector. The non-profit sector, which has developed almost completely independently of government interference, is now facing serious limitations to its freedom (Panel on Accountability and Governance in the Voluntary Sector, 1999). In 1996, it was decided that communication was necessary, and the Round Table was therefore established in order to increase the accountability of both the government and the non-profit sector (<http://www.vsi-isbc.ca/eng>).

To use the terms of the international literature, these changes could be seen to reflect shifts in **non-profit regimes**. Salamon, Sokolowski and Anheier (2001) outline four different patterns of relationships between the government and the non-profit sector.

<b>Non-profit regimes</b>		
	<b>Small nonprofit sector</b>	<b>Large nonprofit sector</b>
<b>Low government social spending</b>	statist	liberal
<b>High government social spending</b>	social-democratic	corporatist

*(Salamon, Sokolowski en Anheier, 2001)*

They categorise the Dutch regime as ‘corporatist’, meaning that government spending for social welfare goes hand in hand with the growth of the non-profit sector. The Dutch non-profit regime leads to a non-profit sector in which many organisations become extremely dependent upon the government, not only financially but also emotionally. The existence of these organisations is justified by the support they receive from the government, which is also – naturally – perceived as a right. It goes without saying that these organisations feel the consequences of budget cuts and changes in the government. We could adapt the old adage, ‘When Germany sneezes, the Netherlands catches a cold’, to say, ‘When the government sneezes, the non-profit sector catches a cold’. Some non-profit organisations appear immune to the germs of the government’s and the society’s sneezing, however. Perhaps this is a metaphor for resilience; these organisations can withstand a case of the flu – but what is the flu-shot?

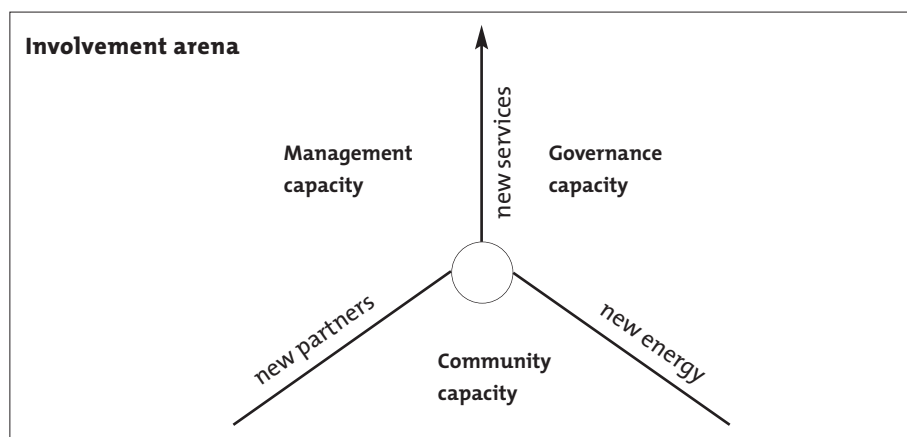
The relation between the government and the non-profit sector in the Netherlands appears to be moving towards the ‘liberal’ end of the spectrum (Meijs, 2003; 2004). International comparative research into national changes is therefore high on my wish list. Even higher on that list, however, is research into what I will call corporate community involvement (CCI) regimes: the relationships between business and Civil

Society. I expect that, in a liberal regime, businesses will play a much more active role, in which CCI will also be a method – maybe the most important method – of keeping the government small (see Kolk, 2003). In the corporatist regime, CCI is directed towards picking up the pieces dropped by a receding government. These expectations, and how they play out in other regimes, deserve further investigation.

## Future: An involved society with a resilient Civil Society

Participation is an important characteristic of a 'liberal' regime. There are many direct relationships between non-profit organisations and actors in society, including businesses, schools, universities, citizens' groups, other non-profit organisations, foundations and individual citizens. In contrast, the 'corporatist' model describes indirect relationships, in which the government serves as a link, not only financially but in other areas as well. In the Netherlands, therefore, welfare agencies that are funded by local governments act as brokers between corporations and volunteer organisations (Van der Voort, 2003a). Dutch municipalities direct their volunteering policies towards the support of volunteer organisations (Meijs, 2003b). In the United States, local governments even bring volunteers directly 'into service' (Brudney and Kellough, 2000).

Involvement is necessary for participation. I will gladly leave the question of whether involvement is currently increasing or decreasing in Dutch society to other researchers. My fundamental assumption is that the way in which involvement is developed and designed constantly changes. In order to investigate these changes in the involved society, I introduce the concept of the 'involvement arena'. This concept consists of the three components illustrated below:





First, **Governance capacity**: This refers to the ability of a local community to govern itself by creating of a common, shared vision and agenda – to move from government to governance, to pay tribute to my promoter, Jan Kooiman. All stakeholders are involved in this process, including socially responsible corporations. The Dutch Volunteer Policy Commission has developed the impact method for this purpose. For the rest, governance capacity belongs primarily to public administration discussions, and it will certainly not constitute a major part of my research. The two other components are therefore much more important.

The second component is **Community capacity**, (for example, see Taylor, 2003) or the possibility of a society to make a contribution. The traditional methods of addressing and distributing these means (e.g., through taxation and heavy social pressure) are becoming more difficult, as outspoken and mobile citizens seek to determine their own worthy causes. More concretely, if Dutch citizens do not contribute to fighting hunger out of their own free will, then they will also not be very likely to vote for political parties that wish to direct tax money to such goals! Without voluntary momentum, there will be no government subsidy, not even for art and maybe not even for science. There are a number of conceivable ways such voluntary momentum can be developed.

One method involves a broad appeal for people to accept their responsibility. A second method is to recognise and acknowledge explicitly the contributions that people make. It is now widely acknowledged that volunteering is motivated, at least in some sense, by benefits that the volunteers themselves receive. Unfortunately, however, corporations that wish to receive acknowledgement and recognition for their corporate responsibility are still considered suspicious! The third method consists of making it possible for, or even forcing, people to make contributions. This method includes such initiatives as corporate volunteering during company time and social internships as a component of education, as well as such new, one-time activities as the Dutch version of 'Make a Difference Day'. In addition to social pressure, heavy force can also be applied in some cases. Cleaning up the mess after Queen's Day by HALT convicts (court referred) is certainly not volunteer work, but it does increase the community's capacity to throw a great party.

The third component is **Management capacity**: the capacity of organisations to manage enticed or coerced 'voluntary' contributions of time or money effectively. I would describe the increase of management capacity as the process of making non-profit organisations resilient. Considerable change is needed, therefore, for example in accounting to society. While the salary of the director may play no role in policy discussions with the subsidising government, it most certainly will in discussions with fund-raising volunteers. Research into the transparency of non-profit organisations – in other words, a better dialogue among stakeholders – is on the agenda.

These three capacities are interconnected. Governance capacity and community capacity are linked by the new energy that arises whenever socially responsible companies serve not only as handy co-financers at the end of the line, but also have the chance to truly apply their wealth and help to set the agenda. Governance capacity and management capacity are linked by the development of new services. The connection between management capacity and community capacity exists in new partnerships.

And then, of course, the last question: Who are the **Actors in involvement**? In all honesty, the question should be, 'who isn't?' Even if the government does not invite them to do so, the frontrunners of corporate community involvement formulate their own agendas, as ABN-AMRO, Rabobank, the Fortis Foundation, Shell Cares and other companies have done for years. I have now arrived at my first research theme: Corporate community involvement. Would you like to come along on the expedition?

## Research Theme 1: Corporate community involvement

As the concrete realisation of corporate social responsibility, corporate community involvement is usually locally oriented.

Corporate community involvement is an investment in the (local) surroundings; it is an active contribution to the solution of social questions and challenges, in the form of money, men, means, media and mass, the Five M's (see Meijs and Van der Voort, 2003a). The Five M's, the three phases of Austin (2000), chair of the Harvard Business School Initiative on Social Enterprise, and the more general question of partner selection provide the following schema:

		Philanthropy	Transactions	Integration
Money				
Machines				
Men				
Mass				
Media				
Which companies	black list	Conditions		

The implications of **Money**, **Men** and **Means** are obvious. **Media** refers to the possibility of 'tagging along' with the communications of the partner to get the word out about the cooperative projects. Examples of this could include 'cause related marketing', as in the WWF 'Panda Roll' campaign or putting up posters in shop windows. **Mass** refers to the possibilities that arise when organisations work together to attract the attention of national media, local government administrations or large foundations. Although the two new forms (Mass and Media) are still under-utilised in the Netherlands, their use is increasing. Various thesis writers (Kooijmans, 2004; Jonkman, 2004) in the department of Business-Society Management (B-SM) show that the expression used by Willem Lageweg of the Rabobank Nederland – 'from inspiration to perspiration' – still applies. Many businesses and non-profit organisations are wrestling with real and sustainable design of corporate community involvement, in which philanthropy is replaced by transactions. Austin's (2000) third phase, integrative relations, is still scarce in our country. The partnerships between the World Nature Funds and Essent and between TPG and the United Nations World Food Programme are steps in that direction.

It is clear that CCI can, may and must yield returns for participating businesses. The still scarce literature refers to three clusters of 'profit' for businesses. The first cluster is Human Resource Management, which has to do with such matters as personal development, general motivation and 'company pride' (Tuffrey, 1998). The second cluster has to do with image, marketing and PR (Steckel, et al., 1999). The third cluster involves strategic management, which brings to mind securing the 'license to operate'. The precise nature of these returns and the conditions under which they can be realised deserve absolute attention from researchers. This will also form an important part of Judith van der Voort's dissertation research. Differences between countries, national cultures and branches of industry also have a role to play. In this way, many Dutch service corporations orient themselves toward HRM returns, American businesses orient themselves much more toward image and PR, while many CCI activities in Australia are directed towards compensating the aborigines, thereby securing the 'license to operate'.

The 'Five M' model can be used not only to examine the behaviour of corporations. The CCI behaviour of Dutch celebrities can also be examined in this regard (Meijs and Van der Voort, 2004). Some Dutch celebrities provide a combination of Mass and Media, with 'ambassador' as a job description; such activities are good for the celebrities' PR as well. Other celebrities become true volunteers with organisations, which is good for their own personal development. For others, their involvement is primarily directed towards preventing claims and complaints that they do nothing but profit and give nothing back. You have probably guessed it already – even celebrities must be concerned about their 'license to operate'.

## Research interlude: Socially responsible Erasmus University

---

Ladies and gentlemen:

It goes without saying that I would also like to consider the university's position in the involvement arena. After all, a university is an important actor in society. For this reason, a university – or, more accurately, an academic community – has an assignment for social involvement. An assignment that can become increasingly important for the university's survival. More and more, universities are inevitably experiencing the affects of the disappearance of automatic funding from the Dutch government; students from outside the EU are a beginning, but research is sure to follow. In order to continue giving talented students a chance, appeals are being made to private funding sources, as has long been the custom in the United States. These requests are for money from alumni and local foundations. I think, therefore, that these funding sources not only expect that their alma maters will excel in research and education, but that they will also make a visible contribution to the development of society that goes beyond the various contract research and consultancy activities in which they engage. Social involvement, therefore, is becoming a strategic instrument for ensuring the ability to be an independent university, also in the future. It makes the university's value to the region much more tangible.

Social involvement for universities can be shaped along three broad lines:

1. Through the university as an organisation;
2. Through student activities within the framework of instruction;
3. Through student organisations.

As an employing organisation, the university can develop its own CCI policies, much in the same way that corporations can. While these policies can include such activities as teambuilding through social challenges, it is more important that they make 'free' expertise available to social organisations and society. To some extent, of course, such a focus amounts to 'old wine in new wineskins', as the scientists at EUR have long played a role in social debate, but a grounding in policy, thereby acknowledging their efforts, can't hurt.

Of course, a university must also direct itself towards the social participation of its students, in a manner similar to corporations that allow their clients to participate in corporate community involvement projects. The first step would be to acknowledge the

volunteering that students do in their own time, for example, by exempting some degree requirements or including extra certificates with their diplomas. A second step would be to encourage social involvement among students through 'service learning'. Service learning consists of having students engage in 'relevant' volunteering for non-profit organisations as part of their educational programmes. By relevant, I mean that the students receive the opportunity to put what they have learned inside the walls of the university into practice outside those walls. The learning experience is at the heart of such programmes, in which individual and group reflection serves to connect theory to practice (see Van der Voort, 2003b). Service learning is used as a practical teaching method in many business schools in the United States, including Wharton and Kellogg. The Rotterdam School of Management and Erasmus University are also experimenting with this. These experiments show that the opportunities and threats of service learning in the Netherlands differ little from those in the international (read, 'American') literature.

Finally, student organisations also play a role. From study associations to the sports association and student government, students often choose to engage in volunteering on their own initiative. Volunteering in administrative or committee positions within student associations is particularly popular. Building a résumé plays an important role for students of business administration, and there is nothing wrong with that. The various associations themselves, however, are also active as 'socially involved members' of the society and this has not gone unnoticed! One of the student associations, RSG, received an encouragement prize from the City of Rotterdam for its volunteer efforts. Other associations have also not gone unrepresented. 'Supporters of Rotterdam: Student organisations active in the city' (EUR, 2004) offers considerable inspiration for approaching student organisations.

Ladies and gentlemen:

The theme of corporate community involvement obviously figures heavily into the research agenda for community capacity in this professorship. The research is specifically directed towards the following themes, which, it goes without saying, will also be examined in international comparison:

- Research to identify opportunities for and threats to partnerships between corporations and non-profit organisations;
- Research to identify the returns for various partners in the collaboration: What are the costs and benefits, the advantages and disadvantages of the various forms for both corporations and non-profit organisations? For which employees is learning through volunteering an effective instructional avenue?
- International comparative research into the development of corporate community involvement and, more specifically, corporate volunteering: The research that I already mentioned concerning CCI regimes also fits within this theme.
- Research into the specific position of small and mid-sized businesses with regard to CCI: Although the concepts, ideas and models presented above are simply too policy-oriented to fit within the entrepreneurial culture of these businesses, many of these entrepreneurs are indeed involved with sports associations and other groups as board members and similar functions. That deserves more attention!
- Research into the socially involved university, and particularly the position of service learning: Research into how students can learn from volunteering must also be relevant for businesses in their HRM policies.

## Research theme 2: Non-profit management

---

Ladies and gentlemen:

We have now arrived at the second research theme: non-profit management. While the research theme of corporate community involvement primarily involves increasing community capacity, the topic of non-profit management primarily involves increasing management capacity. Of course, management capacity can also be improved by making more business expertise available through CCI, as in Art and Business and Sport and Business. But there are issues that simply demand more knowledge about non-profit management.

The most important consequence of the shifting non-profit regime, in my opinion, is that non-profit organisations must now increasingly distinguish themselves by strengthening their relationships with supporters or by establishing unique positions within the service delivery landscape. Competition, of course! And with that, every functional area of business becomes relevant for non-profit organisations. The following specific topics are included in the research agenda:

1. Changes in the role and composition of the board of directors, whereby the relevance of monitoring 'ownership' and maintaining broad contacts in society increases;
2. New patterns of financing for non-profit organisations, and possibly universities: What is a healthy mix of financing from such perspectives as 'resource dependency', risk, availability, degree of freedom for the board?
3. The challenge of public accountability, as mentioned in the non-profit literature: After all, the major challenge for non-profit organisations is to make the value that they add visible, and that is necessarily different for each stakeholder;
4. Volunteer management.

Indeed, volunteer management: Let me begin by addressing two issues that have, up to this point, remained under-researched: 1) not all organisations in which volunteers work must be managed in the same way, and 2) the changes call for other concepts for volunteers and volunteer effort. A research area is slowly emerging with regard to the first issue, with researchers such as Collin Rochester (1999) and David Horton Smith (2000), who focus on grassroots associations and diverse international comparative research into the difference between membership management and programme management. This expedition needs certain to progress, because no



matter how many differences researchers continue to find, the vision of modern volunteering in practice is quite simple: it must become shorter, more project-oriented and easier for potential volunteers – preferably along the lines of ‘get in, get a T-shirt, get out’ volunteering.

That brings us to the second issue: Although quantitative research into volunteering is very complicated (just think back to the table of differences in interpretations), practitioners largely share the opinion that the style and content of volunteering changes into more flexible types of voluntary effort. I have many questions about that. Will the traditional volunteer be completely replaced by the new, ad hoc volunteer? Will both forms continue to exist? What will happen to volunteering and social involvement if organisations offer only short, limited volunteer opportunities? Some of you are probably familiar with an example from Amnesty International Nederland. That organisation replaced the letter-writing activities it had traditionally offered to young people with a project in which young people send responses to text messages on their mobile telephones: ‘Beep. Baryalai must be released. Yes’. Amnesty had great success with this programme. That is truly brilliant volunteer management – no doubt about it – but if that is the only opportunity that they and others offer to express involvement, community capacity may suffer in the long term.

Such questions were the impetus for the search for a new conceptualisation of volunteer effort. At this point, I would like to give a sneak preview of the results of research that I am currently conducting with Jeff Brudney from the University of Georgia (see Box 9. For a detailed version, see Brudney and Meijs, 2004; Meijs and Brudney, 2004). We propose that the flexibilisation of volunteering requires the availability of a wide range of possibilities in which individuals can express their involvement within organisations. These possibilities can be expressed as volunteering scenarios consisting of three major components: Availabilities, Assets and Assignments. The ‘Availabilities’ component refers to the availability of the potential volunteers in terms of both time and place. ‘Assets’ are the skills and competencies that volunteers wish to give or want to develop further. Assignments are the tasks and assignments that volunteers are able and willing to do, given the other two A’s. These three A’s can be seen as the three reels or tumblers of a Volunteer Slot Machine.

Three tumblers		
Availability	Assets	Assignment
One half-day per year	General	
	Specific:	
One half-day per month	– Administrative	
	– Core business	
Five half-days per week	– Other?	
From home	Contacts	
On site		

Payoffs			
Availability		Assets	Assignment
?	?	?	?
Volunteer	Organisation	Client	Society

For example, the availability reel can have time categories ranging from one half-day each year to five half-days each week, with various combinations of working at home and at the organisation. The assets reel can have such categories as ‘general’, ‘financial’ and ‘administrative’, but also ‘many contacts’ or ‘skilled in fund-raising’. Assignments must be determined by the organisation that uses the machine. The three reels produce winning and losing scenarios. A winning scenario (a triple A) is a workable combination, while a losing scenario is unworkable, as I will illustrate shortly.

One unique feature of this slot machine is that there can be a number of winners, for example:

- Volunteers can learn new skills, feel useful or compensate for bad marriages;
- Clients of the organisation can, hopefully, receive better services;
- Non-profit organisations can offer more services or improve their organisation;
- Broader society can experience the beneficial effects of social capital, in addition to the obvious cost savings and sometimes improved quality of services;
- Universities can achieve its service learning goals more easily;
- Business can gain the opportunity to let their employees develop themselves.

It is possible, however, that a winning combination will pay off primarily only for the organisation and is therefore unattractive for the volunteer. The Amnesty text-messaging project, for example, is a scenario in which the volunteer easily 'profits' from a good feeling and the organisation profits from increased participation, but society loses in the long run, because the initiative involves only minimal commitment! In addition, 'check-off volunteering' poses a real threat for society: 25 text messages, one time collecting for the heart fund and I've been a good citizen – somewhat similar to the way in which some businesses engage in CSR and CCI!

It may be obvious that the recruitment problems of many organisations can be explained in terms of a shortage of winning volunteering scenarios. They may set too many requirements for availability and assets, or there may simply be too few attractive assignments.

## Box 9: The Volunteer Slot Machine

### Playing The Game: Optimizing winning volunteer scenarios


A potential volunteer “plays” the volunteer scenario machine in three steps. The potential volunteer can individually try to find a winning scenario, as in a web-based system. A likely better approach is to have potential volunteers use the machine together with the volunteer administrator or together with other potential volunteers. According to Ellis (1996, p 94-95) in order to help people to select an assignment a volunteer administrator should explain honestly the tasks that need to be done, the context of the work, the time considerations, possible out of pocket costs, training the organization offers, the qualifications and characteristics that would be ideal and indicate the benefits for the volunteer. The difference in the volunteer scenario approach is that the main goal is not to find the best candidates for the vacant volunteer positions by screening out as Ellis (1996a, p.94) states. By contrast, the main goal of the volunteer scenario machine is to find meaningful assignments that give the volunteer an opportunity to show that he or she cares about something. It leads to having many scenarios which are not within the core business of the organization but which are important as part of community capacity building, that is, informing and helping people to volunteer and not sending them away.

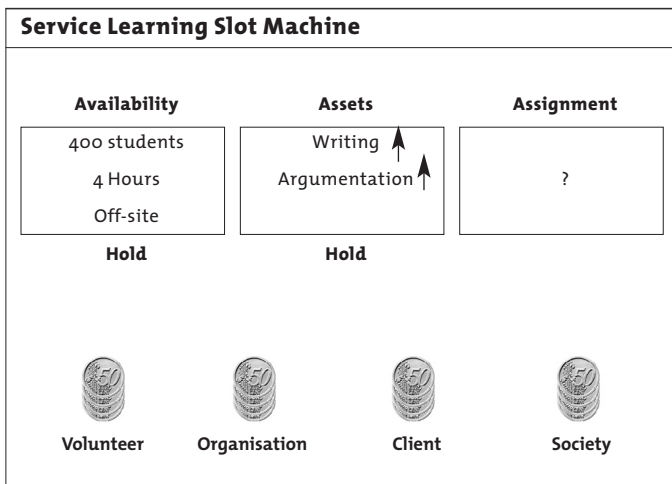
**Step 1** We envision that the volunteer scenario machine will have a screen that shows at random winning scenarios. The idea is to get the message to potential volunteers that given certain choices offered by the three tumblers they can do something for the organization – and for themselves. Step 1 fails if after X examples of winning volunteer scenarios flashed across the screen the potential volunteer has not been captured into making a selection on any of the three tumblers (assets, availabilities, assignments).

**Step 2** A strength of the volunteer scenario machine is that the volunteer – or the organization—can start with any tumbler. The potential volunteer or the volunteer administrator makes a sub-selection on one of the tumblers. At that point, the potential volunteer sees a selection of the winning scenarios on the volunteer scenario machine that have that sub-selection in it (for example, all assignments that can be completed within 4 hours [availability], have need for public speaking [assets], or all tasks that call for food service [assignment]). Step 2 fails if the potential volunteer after X examples of winning volunteer scenarios has not been captured into making a selection on any of the two remaining tumblers.

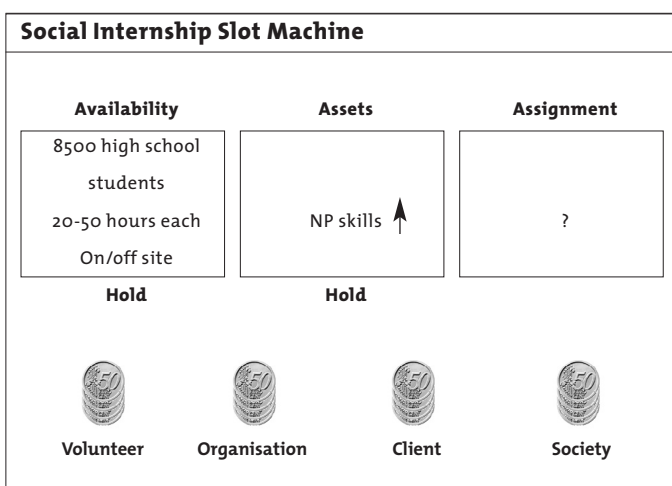
**Step 3** The potential volunteer makes a sub-selection on one of the left-over tumblers. At that point the potential volunteer sees a selection of the winning scenarios that contain sub-selections for those two tumblers. Step 3 fails if the potential volunteer after X examples has not been captured into making a selection on the last tumbler, with the result that we would like to avoid: there is no winning scenario, that is, feasible combination of the volunteer's assets and availabilities that can be matched to the organizational assignments that interest her or him.

Let's begin with a clearly losing scenario. In order to arrive at a winning scenario, we hold on two of the tumblers and spin again. After several spins, we see a classic winning combination. Organisations can use this concept to see what the absolute minimum availabilities and assets are for particular assignments. In contrast, they could also determine which assignments must be possible in order to deal with strange combinations – a point that is very exciting. I would like to discuss three examples. The first example is a musician who would like to offer his musical talents to the local hockey association for three-half days each year. Most hockey associations could not do much with that, unless something could be arranged in connection with fundraising, the volunteer party of by the reception of the champions.

Volunteering Slot Machine			
Availability	Assets	Assignment	
3 half-days per year	Musician	?	
Hold	Hold		
	?	?	?
Volunteer	Organisation	Client	Society



A second example is a scenario from the service learning slot machine in which 400 first-year business administration students seek to devote 4 hours of service in order to develop their writing ability and argumentation skills. Last year, the assignment was to write letters to the editor concerning two pre-selected social topics. The assignment was reasonably profitable for the students and for the university, but what were the payoffs for clients, organisations and society? I challenge the Dutch non-profit sector to find a good assignment! We promise to carry it out.



A third example: By 2007, approximately one-fourth of the secondary schools in the Netherlands will be required to offer social internships. In Rotterdam, that will amount to 8,500 students, every one of whom must 'do something' for roughly 20 to 50 hours. We are speaking of between 160,000 and 425,000 hours per year that approximately 3,000 volunteer organisations must be able to put to good use. I challenge business administration students to use their research projects to help find solutions.

The service learning and social internship slot machines introduce the next series of research questions:

What kinds of slot machines are there? How are they related to each other? What are the consequences if there are people who cannot win on any machine at all? What if people do not have access to the slot machines? Can the lack of appropriate slot machines explain the possible under-representation of young people in volunteering? Or the under-representation of ethnic minorities in white organisations? Can corporate volunteering be seen as a bag of coins that an employee can spend in a casino? On all of the machines or on a few that the company has chosen? And are there such things as healthy and unhealthy addictions? Should we consider a sort of 'community casino' in which volunteer organisations from various sectors offer their slot machines and ensure that every player can win somewhere? And does society hit the jackpot in this community casino when community and management are attuned to each other?

Ladies and gentlemen:

For those who have been listening carefully, I do indeed owe you one last concept: resilience. Briefly, but I promise that specific research will follow. In English, resilience refers to the idea that a system must be able to cope with interferences. Resilience is a concept that is receiving increasing attention (Hamel and Valikangas, 2003; Coutu, 2002). Box 10 shows various assignments and challenges for organisations that seek to become resilient. That is a tough package for the average non-profit organisation. If it is of any comfort, however, there are still few corporations that can deal with these four challenges. This is a mutual invitation to learn from each other. I will contribute to that process.

## Box 10: Resilience

Resilience (in Dutch, *veerkracht*) is an up and coming concept (Hamel and Valikangas, 2003; Coutu, 2002). You could say that the power to turn negative power into positive power is hidden within the concept of resilience. But what actually makes business resilient? In their article, 'The Quest for Resilience', Hamel and Valikangas [2003] emphasise that it is sometimes necessary for businesses to dive into changes in their turbulent surroundings. According to these authors, this requires 'resilience' – the ability to discover new business models and strategies dynamically according to the demands of the changing environment. Strategic resilience does not refer to the ability to adapt to a one-time crisis, but to the ability to continually anticipate and adapt to major global trends that could permanently damage the ability to generate profits. It involves the capacity to change before change is evident (p. 53-54). Mallak (1998) observes that employees in resilient organisations share decision-making authority, which leads to increased effectiveness.

The following challenges emerge from this literature, which are important to the process of becoming resilient (Hamel and Valikangas, 2003; Mallak, 1998):

- Continual adaptation of the organisation;
- Anticipation of change;
- Ability to discover new business models and strategies;
- Shared decision-making authority;
- Tolerance for uncertainty;
- Expansion of decision-making boundaries;
- Ability to cope creatively with resources;
- Ability to cope positively with every situation.



## Closing and thanks

---

Ladies and gentlemen:

I would like to close by returning to Poppendieck. Poppendieck (1998) outlines a beautiful, uplifting and heart-warming story about the enormous drive and ability of ordinary citizens and their organisations to address the problem of hunger in the United States. The story takes on another character, however, when she points out that the fundamental problem is poverty instead of hunger. But poverty does not sell, while hunger does.

In my opinion, this provides a metaphor for the challenge that faces Dutch Civil Society. For example, I could imagine that corporate community involvement would really start to take on sexy problems like hunger, particularly if hunger were to become as visible in the Netherlands as it is in the United States. But is Civil Society prepared to put the more complex problem of poverty on the agenda and to mobilise sufficient private momentum? In other words, while the simple message of 'adopt a child' may work well for recruiting donations for 'foster parents', it does no justice to the complexity of the problem. The challenge at the heart of the involvement arena is to put real issues – not only attractive ones – on the agenda! That is not a job for the government but for society as a whole!

With this, we come to the end of our expedition through volunteering, Civil Society and corporate community involvement. Before we take leave of each other in this hall and, in keeping with the substance of this professorship, chat and network during the reception, I would like to add a few words of thanks.

To the directors and participants in the Civil Society and Volunteering professorship foundation, to the Executive Board of Erasmus University, to the Council of Deans and to the Dean of the Rotterdam School of Management, Han van Dissel:

I would like to express my sincere gratitude to you for putting this position 'on the market' and, of course, for entrusting it to me. Today, I think, I have set forth a substantive agenda that will be of value both for volunteering and business administration in the Netherlands. I will roll up my sleeves and get to work!

Distinguished Van Tulder, dear Rob:

I had to scratch my head so many times as you began to breathe new life into Public Management a few years ago. However, I would like to repeat it in public: you have succeeded in building PM into the recognised department of Business-Society Management. I would like to express my sincere gratitude for reserving a space for non-profit management, volunteer management and corporate community involvement. Let's keep going.





To my colleagues in the department of Business-Society Management and from RSM Erasmus University:

When someone has studied here, has received a doctorate here and is then given the opportunity to become a professor here, it should be obvious that he feels at home within RSM Erasmus University. That says more than enough.

To my family, friends and fellow business administration alumni from 1985 and thereabouts: Maybe you can still recall 1997, when I defended my dissertation in 1997. At that time, I stood here in tails – also rather warm – and one of my paranymphs, Jan Kuiper, fainted. This time, we have managed to avoid that situation. I am personally very happy about that!

Dear Sandra, Ruben, Caspar and Benjamin:

For no amount of gold would I trade our dinner-table discussions about the chaos of work, the far-too-easy arithmetic lessons, the newly learned words and ‘the wheels on the bus go round and round.’ What would you think of a slot machine for deciding who will put the bicycles outside, buy bread from the bakery or clear the table? Thank you for the love, the support and the fact that you can talk every bit as much as I can.

Task Slot Machine			
Availability	Assets		Assignment
3 children 1 hour per day On site	Independence ↑	Responsibility ↑	Wash dishes Clean room Setting the table
			
Kids	Parents	Family	Society

To the paid and unpaid professionals in Dutch Volunteer Land:  
This endowed chair is also an acknowledgement for you! If you will keep up your good, hard work, I will be able and willing to continue with my research!

Ladies and gentlemen:

A toast!

I have spoken!

# **De veerkrachtige samenleving: over Vrijwilligerswerk, Civil Society en Maatschappelijk Betrokken Ondernemen in beweging**

Rede, in verkorte vorm uitgesproken op vrijdag 17 september 2004,  
bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar  
aan RSM Erasmus University,  
met als leeropdracht Vrijwilligerswerk, Civil Society en ondernemingen

**Prof. dr. Lucas C.P.M. Meijs**

Erasmus University Rotterdam  
RSM Erasmus University  
Postbus 1738  
3000 DR Rotterdam  
lmeys@fbk.eur.nl

## Abstract

---

De veranderingen in het Nederlandse non-profit regime maken directe participatie van burgers en bedrijven in non-profit organisaties noodzakelijk. De Nederlandse samenleving moet de betrokkenheid van burgers, bedrijven, fondsen, universiteiten en allerlei andere organisaties gaan heruitvinden door het vergroten van 'community capacity' en 'management capacity'.

'Community capacity' en 'management capacity' zijn belangrijke bouwstenen van de betrokkenheidarena. *"De veerkrachtige samenleving: over vrijwilligerswerk, civil society en maatschappelijk betrokken ondernemen in beweging"* is een verkenningstocht van de betrokkenheidarena aan de hand van twee onderzoeksagenda's: maatschappelijk betrokken ondernemen als onderdeel van 'community capacity' en non-profit management als onderdeel van 'management capacity'.

Community capacity is de mogelijkheid van een samenleving om een bijdrage te leveren die privater en 'vrijwilliger' moeten worden. Daarvoor worden verschillende wegen geschetst zoals maatschappelijk betrokken ondernemen door bedrijven, 'service learning' als onderwijsmethode bij universiteiten en 'maatschappelijke stages' als onderdeel van de algemene vorming op middelbare scholen. Management capacity is de mogelijkheid van (non-profit) organisaties om met die nieuwe vormen van community capacity om te kunnen gaan, door bijvoorbeeld beter accountability en vrijwilligersmanagement. Aan de hand van de metafoor van de 'fruitautomaat' wordt een nieuwe conceptualisering van vrijwilligersmanagement gepresenteerd die ook toepasbaar is op andere relaties tussen non-profit organisaties, de Civil Society en ondernemingen.

## Inleiding

---

Mijnheer de Rector Magnificus

Zeer geachte aanwezigen

Janet Poppendieck, een Amerikaanse sociologe, geeft in *'Sweet Charity'* (1998) een intrigerende beschrijving van de anti-honger industrie in de Verenigde Staten. Zij schetst hoe 'honger' private energie weet te mobiliseren, Padvinders halen deur aan deur blikjes eten op, bedrijven leveren afgekeurde producten in en, mijn favoriete voorbeeld, 'Second Harvest'; een organisatie in Florida waarbij vrijwilligers achter de oogstmachines aanlopen om de overgebleven oogst op te rapen. Second Harvest heeft een bijbelse connotatie, voorkomt verspilling en wordt verkocht als gezonde lichaamsbeweging in de buitenlucht voor gepensioneerden. Een 'offer you cannot refuse'. De Rotterdamse Voedselbank ([www.voedselbank.nl](http://www.voedselbank.nl)) leert ons dat ook hier deze private energie noodzakelijk en aanwezig is.

Dames en heren,

De komende 40 minuten neem ik u mee op een verkenningstocht door de veranderende wereld van het vrijwilligerswerk, de civil socety en het maatschappelijk betrokken ondernemen.

De ruwe landkaart daarvoor is de betrokkenheidarena, een concept waarmee ik het onderzoeksgebied "Vrijwilligerswerk, Civil Society en Ondernemingen" richting wil geven. Ik schets een beeld van toekomstige expedities. Twee expedities komen uitgebreider aan bod: maatschappelijk betrokken ondernemen als onderdeel van 'community capacity' en non-profit management als onderdeel van 'management capacity'. Laten we vertrekken.

Dames en heren,

In de titel van mijn leerstoel staan drie begrippen centraal: Vrijwilligerswerk, Civil Society en Ondernemingen. Ik begin met deze drie begrippen nader toe te lichten.

**Allereerst Vrijwilligerswerk.**

Volgens Cnaan, Handy en Wadsworth (1996) bestaan definities van vrijwilligerswerk uit vier componenten: de mate van beloning, de mate van keuzevrijheid, wie er van profiteert en de mate van structuur. Deze componenten zitten ook in de nog steeds geldende Nederlandse definitie: Vrijwilligerswerk is "werk dat in enig georganiseerd verband onverplicht en onbetaald voor anderen of de samenleving wordt verricht"

(WVC, 1991; Van Daal, 1990). Echter, bij een sociaal verschijnsel als vrijwilligerswerk gaat het niet om de definitie op papier, maar om de interpretatie daarvan in de praktijk. Is een vaste onkostenvergoeding voor vrijwilligerswerk een beloning? Kan vrijwilligerswerk een verplicht onderdeel van een opleiding zijn? Iedere component kent soepele en strenge interpretaties.

In het international vergelijkende onderzoeksproject “Who is a volunteer” (Handy et al, 2000; Meijs et al, 2003) wordt daar dan ook specifiek naar gekeken. In box 1 staan enkele voorbeelden uit dit onderzoek. Vrijwilligerswerk bestaat in veel landen, maar de verschillen in beleving van concrete situaties zijn groot. Organisaties moeten dus hun eigen bruikbare interpretatie van vrijwilligerswerk maken.

**Box 1: Wat is vrijwilligerswerk?**

In het internationale onderzoek ‘Who is a volunteer’(Handy et al, 2000; Meijs et al; 2003) is in India, Canada, Duitsland, Nederland, Italië, België, de VS (in twee regio’s) en Israël aan respondenten gevraagd om voor 50 onbetaalde situaties aan te geven in hoeverre ze dit vrijwilligerswerk vinden. Ondanks methodologische beperkingen (convenience sample en een ‘transliteration’ van bijvoorbeeld ‘Big Brother Big Sister’ naar andere landen) geeft de vergelijking inzicht dat vrijwilligerswerk in verschillende culturen anders beoordeeld wordt. Enkele opvallende voorbeelden:			
Situatie:	Score:		
<i>Een ouder die Scouting leider wordt, zolang het kind op scouting zit.</i>	Duitsland		77
	India		21
<i>Een manager die vrijwillig overwerkt in zijn/haar eigen tijd.</i>	USA		46
	Nederland		16
<i>Een IBM manager die maaltijden serveert in een gaarkeuken om zijn/haar dat te imponeren.</i>	België		36
	Nederland		65

0 = duidelijk geen vrijwilligerswerk, 100 = duidelijk wel vrijwilligerswerk

Als tweede begrip **Civil Society**:

Het begrip 'Civil Society' wordt ook in Nederland steeds meer gebruikt. Voor het kabinet Balkenende II is het zelfs een belangrijk onderdeel van 'De Andere Overheid' (De Graaf, 2003). Nederland beschikt over een grote, vitale Civil Society (De Graaf, 2003: 12) en misschien zelfs de grootste non-profit sector ter wereld (Dekker, 2001: 287). (zie box 2 voor enkele kengetallen die het belang van de non-profit sector, ook voor de Rotterdam School of Management.)

#### **Box 2: de non-profit sector in Nederland**

- 12% van de totale betaalde arbeid (Dekker, 2001)
- 30% >18 jaar doet vrijwilligerswerk (Dekker, 2001)
- 93% >18 jaar is lid van een vereniging (SCP, 2003)
- 46.971 stichtingen, 108.245 verenigingen (1.257.071 ondernemingen) (7/9/2004, handelsregister, [www.kvk.nl](http://www.kvk.nl))
- ± 5% Alumni bedrijfskunde beroepsmatig (ruwe analyse van VIB database, September 2004)

Van Tulder en Van der Zwart (2003: 23) geven in '*Reputaties op het spel*' het belang van goede relaties tussen bedrijven en de Civil Society weer. En natuurlijk Putnam (1992, 2000) die het verband aantoonst tussen veel sociaal kapitaal en een gezonde economie. Een swingende Civil Society is niet alleen leuk voor mensen maar ook belangrijk voor bedrijven! (zie box 3).



### Box 3: Sociaal kapitaal en publiekopinievorming

Dekker (2002) geeft aan dat Civil Society belangrijk is voor de vorming van publieke opinie en van sociaal kapitaal. Vorming van publieke opinie vindt op verschillende niveau plaats; van burgers onderling tot georganiseerde acties van organisaties. Organisaties maken collectieve actie mogelijk en geven macht aan mensen die zich verenigen. Organisaties maken wilsvorming en identificatie van gemeenschappelijke belangen mogelijk, helpen bij het ontwikkelen van netwerken en vormen als Civil Society of maatschappelijk middenveld een tegenmacht voor de staat. (Dekker, 2002: 19). Sociaal kapitaal laat zich vertalen als “het in netwerken opgeslagen vermogen tot samenwerking” (Dekker, 2002: 21). In de kern draait het om sociaal vertrouwen.

Putnam, Feldstein en Choen geven in *Better Together. Restoring the American Community* (2003: 270) aan dat veel activiteiten inefficiënt lijken, zoals face-to-face gesprekken in plaats van een nieuwsbrief, maar dat de relaties die worden opgebouwd kunnen worden gebruikt in het oplossen van locale issues die op dat moment nog niet zichtbaar waren. Hierdoor wordt sociaal kapitaal gecreëerd.

Naast de burgerij bestaat de Civil Society uit non-profit organisaties. Ik ben het op zich eens met Paul Dekker (Dekker en Burger, 2001) dat niet iedere Nederlandse non-profit organisatie echt Civil Society is. Daarom richt mijn onderzoek zich meer op het management van ‘private’ non-profit organisaties, met name wanneer daar vrijwilligers bij betrokken zijn. Het onderzoek naar de meer algemene aspecten van de Civil Society in Nederland is in goede handen bij onder andere de Tilburgse collega’s Dekker en Van de Donk, filantropie wordt stevig op de kaart gezet door de Amsterdamse collega Schuyt.

Maar wat zijn nu non-profit organisaties? Het internationale vergelijkende Johns Hopkins Project (zie voor de Nederlandse bijdrage Dekker en Burger (red.), 2001) hanteert de volgende benadering. Non-profit organisaties zijn:

- Georganiseerd;
- Niet op winst gericht, een eventuele winst wordt besteed aan de doelstelling, niet uitgekeerd aan aandeelhouders, leden of management.
- Zelf verantwoordelijk voor het bestuur;
- Voorzien van een behoorlijke vrijwillige input, ofwel in de vorm van geld of van tijd.
- Privaat gestuurd met burgers die echt de baas zijn.

Overigens, de termen NPO (non-profit organisatie) en NGO (non-governmental organisatie) verwijzen naar hetzelfde type organisatie. NGO wordt meer gebruikt voor organisaties die de overheid of andere actoren proberen te beïnvloeden. NPO wordt meer gebruikt voor dienstverlenende en mutual support organisaties. Maar, je zou ook kunnen zeggen dat bestuurskundigen, politicologen en internationaal recht deskundigen vooral spreken over NGO's, terwijl de term NPO veel dichter bij een Rotterdam School of Management ligt.

Dat brengt mij op de vraag waarom een Rotterdam School of Management zich met non-profit organisaties bezig moet houden. Allereerst bijvoorbeeld omdat er een positief verband is tussen een gezonde economie en een gezonde Civil Society zodat er voor bedrijven een lange termijn strategisch belang is. Ten tweede omdat non-profit organisaties een omvangrijke en relevante markt zijn voor bedrijfskundige kennis! Juridisch gesproken is één op de zes bij het handelsregister ingeschreven organisaties een non-profit organisatie, zoals in box 2 zichtbaar wordt gemaakt. Een ander punt is dat bedrijven en non-profit organisaties ook wederzijds kunnen leren. Vanzelfsprekend kunnen non-profit organisaties hun voordeel doen met de kennis over bedrijven maar, bij het Nederlandse Rode Kruis werken 34.000 vrijwilligers zich onbetaald uit de sloffen. Zou Philips daar niet jaloers op zijn?

Dames en heren,

**Maatschappelijk betrokken ondernemen**, het derde begrip van deze oratie is natuurlijk een belangrijke reden voor RSM Erasmus University om zich hiermee bezig te houden. Ook hierbij zijn twee afkortingen relevant: MVO en MBO.

MVO staat voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor de Sociaal Economische Raad (2000) gaat het om bedrijven die een duidelijke zichtbare rol in de samenleving op zich nemen die verder gaat dan de 'core business' en datgene waartoe de wet verplicht. Wartick en Wood (1998: 70) stellen MVO gelijk aan "een brede, geïntegreerde en strategische visie op de kernrollen en verantwoordelijkheden van een onderneming". Kaptein en Wempe (2002) zien het opzetten van een ethische gedragscode, de controle op de naleving en het afleggen van verantwoordelijkheid daarover als kernactiviteiten van MVO. Volgens Van Tulder en Van der Zwart (2003) verwijst bijna iedere MVO-benadering naar het idee dat bedrijven naast het maken van winst ook verantwoording op sociaal-ethische en ecologische terreinen moeten nemen. Maar zij constateren ook dat MVO eigenlijk een 'containerbegrip' is geworden. Internationaal is er grote zorg over de uitholling van het gedachtegoed rondom maatschappelijk verantwoord ondernemen of 'corporate social responsibility' (CSR). Het moet concreter.

Ik zie maatschappelijk betrokken ondernemen als "Alle activiteiten die door het bedrijfsleven worden ondernomen om de kwaliteit van de (lokale) leefomgeving te verbeteren. MBO is een praktische invulling van maatschappelijke verantwoordelijkheid." (Meijs en Van der Voort, 2003b: 3). Bij de onderzoeksexpeditie Maatschappelijk Betrokken Ondernemen zal ik hier verder op ingaan.

In mijn visie valt MBO grotendeels samen met Community Investments (zie de driehoek van Good Company, [www.goodcompany.nl](http://www.goodcompany.nl)) overigens met de kanttekening dat juist het bedrijf een groot deel van het rendement van deze investering krijgt. MBO kan voor bedrijven renderen op de gebieden Human Resource Management (Tuffrey, 1998) Marketing, PR en Imago (Steckel et. al, 1999) of strategische issues (Porter en Kramer, 2002).

## **Context: veranderingen in de Nederlandse non-profit sector**

---

Dames en heren,

deze leerstoel komt volgens mij op een belangrijk moment voor het vrijwilligerswerk, de Civil Society en de maatschappelijk betrokken onderneming in Nederland. De sociale kant van de Nederlandse samenleving is volop in beweging. De aard van de betrokkenheid van mensen is aan het veranderen, de relatie tussen overheid en Civil Society is aan het veranderen, de positie van ondernemingen is aan het veranderen; kortom meer dan genoeg om te onderzoeken. Daarom wil ik, voordat ik mijn onderzoeksambities presenteer, kort ingaan op de veranderende context van de Nederlandse non-profit sector.

Het zijn roerige jaren geweest voor Nederland. In 2001 een economische recessie, in 2002 een politieke moord en in 2003 voor het eerst sinds jaren weer een begrotingstekort. Een van de gevolgen was een forse bezuiniging op de VWS-subsidie in 2003 waarbij ongeveer 130 organisaties zelfs 100% korting aangezegd krijgen. Maar dit lijkt verder te gaan dan bezuinigingen, dit is een systeemverandering. Een gevolg van langer lopende processen. Er is een algemene ontevredenheid over de overheid, een afkeer voor paternalisme onder mondige burgers die zelf willen bepalen waarvoor hun geld wordt gebruikt en de onhoudbaarheid van hogere belastingtarieven en duurdere sociale zekerheidsstelsels in een globaliserende economie. Meer eigen verantwoordelijkheid van burgers en hun organisaties, kortom een grotere en meer zelfstandige Civil Society lijkt onvermijdelijk. Als de relatie tussen overheid en non-profit sector verandert, verandert natuurlijk ook de relatie van non-profit organisaties met hun eigen achterban, hun cliënten, het bedrijfsleven, particuliere financiers, het onderwijs, andere non-profit organisaties en natuurlijk het bedrijfsleven. Deze verandering is echt fundamenteeler dan wat tot nu toe gebruikelijk was bij een langzaam terugtrekkende overheid. De paternalistische verzorgingsstaat dient in de opvatting van het kabinet te worden veranderd richting een participatiestaat.

Er heeft dus een grote herschikking van de relatie tussen staat, Civil Society en markt, tussen overheid, non-profit en ondernemingen plaats. Niet alleen in ons land maar ook bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk, de Verenigde Staten en Canada wordt gesleuteld aan de relatie tussen overheid en de non-profit sector, met overigens subtiele verschillen die vragen om nader onderzoek (zie box 5).

## **Box 5: Veranderende relatie overheid - non-profit in andere landen**

### **Verenigd Koninkrijk**

In het Verenigd Koninkrijk van Blair wordt gewerkt aan de 'Third Way' en 'The Compact'. Volgens Lewis (1999: 266) legitimeerden tot in de jaren '90 Thatcheriaanse marktmodellen en kostenreducties de overheidsuitgaven voor non-profit organisaties. Halverwege de jaren '90 ontstonden zorgen om de omvang en verdeling van de publieke geldbronnen. De 'voluntary sector' zou erg afhankelijk kunnen worden van de overheid en beperkt worden in de mogelijkheden om kritiek te uiten op die overheid. In 1996 werd 'the Compact' gesloten tussen de overheid en de 'voluntary' sector om het gedrag van beide partijen te reguleren met betrekking tot financiering, consultatie, het gebruik van vrijwilligers, e.d. (Plowden, 2003: 415). Beoogd wordt dat publieke, private en vrijwilligers initiatieven bij elkaar komen en een nieuwe mix van Civil Society en 'governance' creëren, waarbij een centrale rol is weggelegd voor vrijwilligerswerk (Howlett en Locke, 1999).

### **Verenigde Staten**

In de Verenigde Staten worden juist de banden verstevigd tussen overheid en traditionele, op eigen normen en waarden gebaseerde non-profit religieuze organisaties. Dit is het 'Faith-Based initiative', waarin religieuze groepen gelegitimeerd en aangemoedigd worden om publiekelijk gefinancierde maatschappelijke diensten aan te bieden en elkaar daarin te beconcurreren (Gibelman en Gelman, 2002). Daar ligt de veronderstelling aan ten grondslag dat religieus geïnspireerde medewerkers en organisaties beter zijn in het uitvoeren van maatschappelijke diensten. Diverse onderzoeken van bijvoorbeeld Gibelman en Gelman (2002), Jeavons (2004) en Farnsley (2001) zetten hier stevige vraagtekens bij.

### **Canada**

In Canada zijn overheid en non-profit sector met elkaar in gesprek via de 'Voluntary Sector Round Tables', een initiatief uit 1995 van 13 landelijke vrijwilligersorganisaties. Jarenlang bestond er vrijwel geen contact tussen de Canadese overheid en de non-profit sector. De non-profit sector heeft zich vrijwel afzijdig van overheidsbemoeienis ontwikkelend en werd daardoor uiteindelijk in haar beweegruimte enorm beperkt (Panel on Accountability and Governance in the Voluntary Sector, 1999). Men heeft in 1996 besloten dat communicatie noodzakelijk was en is daarom gestart met 'the Round Table' om de accountability en de governance van de non-profit sector te vergroten. ([www.vsi-isbc.ca/eng](http://www.vsi-isbc.ca/eng)).

In termen van de internationale literatuur kunnen deze bewegingen omschreven worden als een **veranderend non-profit regime**. Salamon, Sokolowski en Anheier (2001) schetsen vier verschillende relatiepatronen tussen de overheid en de non-profit sector.

Non-profit regimes		
	Kleine nonprofit sector	Grote nonprofit sector
Lage overheidsuitgaven voorzieningen	etatistisch	liberaal
Hoge overheidsuitgaven voorzieningen	sociaal- democratisch	corporatistisch

*(Salamon, Sokolowski en Anheier, 2001)*

Zij typeren het Nederlandse regime als ‘corporatistisch’, wat wil zeggen dat de overheidsuitgaven aan sociale voorzieningen en de groei van de non-profit sector hand in hand gaan. Het non-profit regime van Nederland leidt tot een non-profit sector waarin veel organisaties extreem afhankelijk zijn geworden van de overheid. Niet alleen voor de financiering maar ook emotioneel. Het eigen bestaan wordt gelegitimeerd door de ondersteuning vanuit de overheid die als een natuurlijk recht wordt gezien. Vanzelfsprekend voelen deze organisaties de consequenties van de bezuinigingen en veranderingen bij de overheid. Je zou kunnen zeggen dat het oude gezegde “Als Duitsland niest, wordt Nederland verkouden” vertaald kan worden naar “Als de Overheid niest, wordt de non-profit sector verkouden”. Maar sommige non-profit organisaties lijken ingeënt tegen de bacillen van de niesende overheid en samenleving. Misschien is deze metafoor wat bedoeld wordt met veerkracht: je kan tegen een griepje. Maar wat is de griep prik?

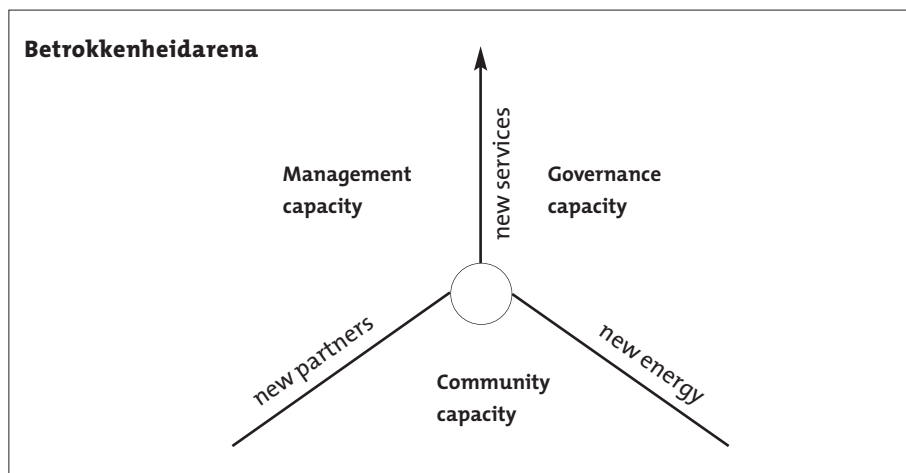
De relatie tussen de overheid en de non-profit sector in Nederland lijkt te veranderen naar ‘liberaal’ (Meijs, 2003; 2004). Internationaal vergelijkend onderzoek naar deze veranderingen staat daarmee op mijn verlanglijstje. Hoger op dat lijstje staat echter onderzoek naar wat ik zou willen noemen MBO-regimes; de relatie tussen het

bedrijfsleven en de Civil Society. Mijn verwachting is dat in een liberaal regime bedrijven een veel actievere rol spelen waarbij MBO ook – misschien wel vooral (zie Kolk, 2003) – een methode is om de overheid klein te houden. In het corporatistische regime is MBO gericht op het opvangen van de steken die een terugtrekkende overheid laat vallen. Dat verdient nader onderzoek!

## Toekomst: een betrokken samenleving met een veerkrachtige Civil Society

Participatie is een belangrijk kenmerk van het 'liberaal' regime. Er zijn veel directe relaties tussen non-profit organisaties en actoren in de samenleving zoals bedrijven, scholen, universiteiten, groepen van burgers, andere non-profit organisaties, fondsen en individuele burgers. Het 'corporatistische' model daarentegen heeft juist indirecte relaties waarbij de overheid als tussenschakel fungeert. Niet alleen bij de financiering maar ook op andere gebieden. Zo bemiddelen in Nederland door de lokale overheid gefinancierde welzijnsinstanties tussen bedrijven en vrijwilligersorganisaties (Van der Voort, 2003a). Nederlandse gemeenten richten hun vrijwilligerswerkbeleid op het ondersteunen van vrijwilligersorganisaties (Meijs, 2003b). Amerikaanse lokale overheden hebben zelf rechtstreeks vrijwilligers 'in dienst' (Brudney en Kellough, 2000).

Voor participatie is betrokkenheid nodig. De vraag of betrokkenheid in de Nederlandse samenleving nu toe of afneemt laat ik graag over aan andere onderzoekers. Mijn uitgangspunt is dat de manier waarop betrokkenheid wordt ontwikkeld en vormgegeven voortdurend verandert. Om die veranderingen in de betrokken samenleving te onderzoeken introduceer ik het concept van de betrokkenheidarena. Deze bestaat uit de volgende drie onderdelen.





Allereerst '**governance capacity**'. Dit is het besturend vermogen van een lokale gemeenschap door het opstellen van een gezamenlijke, gedeelde visie en agenda. Van 'government naar governance', hetgeen mijn promotor Jan Kooiman deugd zal doen. De te betrekken partners zijn alle stakeholders, waaronder ook maatschappelijk betrokken bedrijven. De commissie Vrijwilligersbeleid heeft hiervoor de impact-methode ontwikkeld. Overigens, 'governance capacity' is vooral een bestuurskundige discussie die zeker niet het hoofdonderdeel van mijn onderzoek zal vormen. De twee andere onderdelen zijn daarvoor veel belangrijker.

Het tweede onderdeel is '**community capacity**', (zie onder andere Taylor, 2003) oftewel de mogelijkheid van een samenleving om een bijdrage te leveren. De traditionele methode om deze middelen aan te boren en te verdelen, namelijk via belastingen of zware sociale druk, wordt moeilijker omdat mondige en mobiele burgers zelf hun goede doelen willen bepalen. Concreet, als veel Nederlanders niet uit zichzelf bijdragen aan het bestrijden van honger in Nederland of de wereld, dan zullen ze ook niet stemmen op politieke partijen die daarvoor belastinggeld willen aanwenden! Zonder vrijwillige energie, geen overheidssubsidie: ook in de kunst en misschien ook in de wetenschap. Om dit soort vrijwillige energie te ontwikkelen zijn verschillende methoden denkbaar.

Een eerste methode is een breed uitgedragen appèl op mensen om hun verantwoordelijkheid te nemen. Een tweede methode is heel expliciet waarderen en erkennen dat mensen een bijdrage leveren. Voor vrijwilligerswerk is nu algemeen erkend dat je dat ook een beetje voor jezelf doet. Maar helaas, bedrijven die erkenning en waardering willen voor maatschappelijk betrokken ondernemen zijn nog verdacht! De derde methode bestaat uit het mogelijk maken, of zelfs forceren dat mensen een bijdrage kunnen leveren. Denk daarbij onder andere aan werknemersvrijwilligerswerk in de tijd van het bedrijf, maatschappelijke stages als onderdeel van het onderwijs maar ook nieuwe eenmalige activiteiten zoals de Nederlandse varianten van 'make a difference day'. Er kan gewerkt worden met sociale druk maar ook met harde dwang. Het opruimen van de rotzooi na Koninginnedag door HALT-gestraffen is geen vrijwilligerswerk, maar het verhoogt wel de capaciteit om een leuk feestje te geven!

Het derde onderdeel is '**management capacity**': de capaciteit van organisaties om effectief met die uitgelokte of geforceerde 'vrijwillige' bijdrage in geld of tijd om te gaan. Het vergroten van de management capaciteit wil ik omschrijven als het veerkrachtig maken van non-profit organisaties. Daarvoor zijn veel veranderingen nodig, bijvoorbeeld in het verantwoording afleggen naar de samenleving. In een beleidsdiscussie met de subsidiërende overheid speelde het salaris van de directeur geen rol. In een marktdiscussie met collectanten wel! Onderzoek naar transparantie van non-profit organisaties, zeg maar een betere stakeholderdialoog, staat op de agenda.

Deze drie capaciteiten zijn met elkaar verbonden. De link tussen 'governance capacity' en 'community capacity' is de nieuwe energie die ontstaat wanneer maatschappelijk betrokken bedrijven niet alleen een handige co-financier aan het einde van de rit zijn, maar de kans krijgen hun vermogen daadwerkelijk in te zetten en de agenda mee te bepalen. De koppeling tussen 'governance capacity' en 'management capacity' is de ontwikkeling van nieuwe diensten. De koppeling tussen 'management capacity' en 'community capacity' zijn nieuwe partnerschappen.

En dan natuurlijk de laatste vraag: wie zijn de **actoren in betrokkenheid**? In alle eerlijkheid, de vraag is eigenlijk 'wie niet'? De koplopers van het maatschappelijk betrokken ondernemen stellen hun eigen agenda op als de overheid ze niet uitnodigt, zoals bijvoorbeeld ABN-AMRO, RABOBANK, Fortis Foundation en Shell Cares al lang hebben gedaan. Ik ben aangekomen bij mijn eerste onderzoeksthema: Maatschappelijk Betrokken Ondernemen. Gaat u mee op expeditie?

## Onderzoeksthema 1: Maatschappelijk betrokken ondernemen

Maatschappelijk betrokken ondernemen als de concrete invulling van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is meestal lokaal gericht.

MBO is een investering in de (lokale) omgeving: een actieve bijdrage aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken en uitdagingen, in de vorm van munten, mensen, middelen, media en massa, de 5 M's (zie Meijs en Van der Voort, 2003a). De 5 M's, de drie fasen van Austin (2000), chair of the Harvard Business School Initiative on Social Enterprise, en de meer algemene vraag over partnerselectie geven het volgende schema:

		Filantropisch	Transactioneel	Integratief
Munten				
Middelen				
Mensen				
Massa				
Media				
Welke bedrijven	Z.L.	Voorwaarden		

**Munten, Mensen en Middelen** zijn waarschijnlijk duidelijk. **Media** verwijst naar de mogelijkheid om 'meelifend' op de communicatie van de partner te communiceren over de samenwerking. Denk aan 'cause related marketing' zoals het Pandabroodje of het ophangen van affiches in een etalage. **Massa** verwijst naar de mogelijkheden die ontstaan als organisaties samenwerken om de aandacht te trekken van landelijke media, het lokale overheidsbestuur of grote fondsen. De twee nieuwe vormen Massa en Media worden (nog) weinig benut in Nederland maar zijn wel in opkomst. Diverse scriptanten (Kooijmans, 2004; Jonkman, 2004) aan de vakgroep Business-Society Management (B-SM) laten zien dat de uitspraak van Willem Lageweg van Rabobank Nederland "van inspiratie naar transpiratie" nog steeds geldig is. Veel bedrijven en non-profit organisaties zijn aan het worstelen met echt en duurzaam vormgeven van maatschappelijk betrokken ondernemen waarbij filantropie vervangen gaat worden door transacties. Integratieve relaties, de derde fase van Austin (2000), zijn nog schaars in ons land. De partnerschappen tussen het Wereld Natuur Fonds en Essent en tussen TPG en het World Food Program van de Verenigde Naties komen in de richting.

Duidelijk is dat MBO ook rendement kan, mag en moet opleveren voor het deelnemende bedrijf. De nog schaarse literatuur geeft drie clusters van profijt voor bedrijven. Het eerste cluster is Human Resource Management waarbij het gaat om bijvoorbeeld de persoonlijke ontwikkeling, algemene motivatie en 'company pride' (Tuffrey, 1998). Het tweede cluster heeft te maken met imago, marketing en PR (Steckel, e.a., 1999). Het derde cluster gaat om strategisch management waarbij gedacht moet worden aan het veiligstellen van de 'license to operate'. Maar waar dat rendement nu precies uit bestaat en onder welke voorwaarde dit gerealiseerd kan worden, verdient nog absoluut aandacht van onderzoekers. Dit zal dan ook een belangrijk onderdeel zijn van het promotieonderzoek van Judith van der Voort. Daarbij spelen ook verschillen tussen landen, nationale culturen en industrietakken. Zo richten veel Nederlandse dienstverlenende ondernemingen zich op HRM rendement, richten Amerikaanse ondernemingen zich veel meer op imago en PR terwijl bijvoorbeeld in Australië veel MBO activiteiten gericht zijn op het compenseren van de Aborigines, en dus op het veiligstellen van de 'license to operate'.

Maar niet alleen het gedrag van bedrijven kan met het '5 M' model bekeken worden. Ook het MBO gedrag van bekende Nederlanders kan zo bekeken worden (Meijs en Van der Voort, 2004). Bekende Nederlanders leveren een combinatie van Massa en Media met als functieomschrijving 'Ambassadeur'. Ook goed voor de PR van de BN-er. Andere bekende Nederlanders worden echte vrijwilligers van de organisatie, zeg maar goed voor de persoonlijke ontwikkeling van de BN-er. Voor anderen zal hun betrokkenheid vooral gericht zijn op het voorkomen van claims en gezeur, dat ze alleen maar profiteren en niets terug doen. U snapt het al, ook Bekende Nederlanders maken zich zorgen om hun 'license to operate'.

## Onderzoeksintermezzo: maatschappelijk betrokken Erasmus Universiteit

---

Dames en heren,

Vanzelfsprekend wil ik ook aandacht besteden aan de positie van universiteiten in de betrokkenheidarena. Een universiteit is tenslotte een belangrijke actor in de samenleving. Daarmee is ook voor een universiteit, of misschien beter geformuleerd een academische gemeenschap, een opdracht weggelegd voor maatschappelijke betrokkenheid. Een opdracht die wel eens in toenemende mate belangrijk kan zijn voor het overleven van de universiteit. Het is onvermijdelijk dat ook universiteiten nog meer getroffen gaan worden door het wegvallen van de automatische financiering door de Nederlandse overheid; studenten van buiten de EU zijn een begin maar onderzoek zal zeker volgen. Om briljante buitenlandse studenten toch een kans te geven moet, net zoals in Amerika, een beroep op vrijwillig en privaat geld worden gedaan. Geld van alumni en lokale fondsen. Ik denk dus dat deze financiers niet alleen verwachten dat hun alma mater excelleert in onderzoek en onderwijs, maar ook een zichtbare bijdrage levert aan de ontwikkeling van de samenleving los van allerlei contract onderzoek en consultancy. Maatschappelijke betrokkenheid wordt daarmee een strategisch instrument om een onafhankelijke universiteit ook in de toekomst te garanderen. Het maakt de waarde van een universiteit voor de regio veel tastbaarder.

Maatschappelijke betrokkenheid voor universiteiten kan langs drie lijnen worden vormgegeven:

1. via de universiteit als organisatie;
2. door activiteiten van studenten in het kader van onderwijs;
3. door de studentenorganisaties.

De universiteit als werkorganisatie kan net zoals bedrijven een eigen MBO-beleid ontwikkelen. Dat kan bijvoorbeeld door maatschappelijke uitdagingen als teambuilding, maar veel belangrijker is het 'gratis' beschikbaar stellen van expertise aan maatschappelijke organisaties en de samenleving. Dat is natuurlijk gedeeltelijk 'oude wijn in nieuwe zakken' want EUR-wetenschappers spelen al lang hun rol in het maatschappelijke debat, maar een beleidsmatige verankering en daarmee erkenning van de inspanningen, kan geen kwaad.

Een universiteit moet zich natuurlijk ook richten op de maatschappelijke participatie van studenten, vergelijkbaar aan bedrijven die hun klanten mee laten doen bij maatschappelijk betrokken ondernemen. Een eerste stap is het erkennen van vrijwilligerswerk van studenten in hun eigen tijd, bijvoorbeeld door vrijstellingen of een extra certificaat bij de bul. Een tweede stap is om studenten maatschappelijk actief te laten zijn binnen hun studietijd door 'service learning'. 'Service learning' houdt in dat studenten als onderdeel van hun lesprogramma relevant vrijwilligerswerk doen voor een non-profitorganisatie. Relevant betekent dat de studenten de mogelijkheid krijgen om datgene wat ze binnen de vier muren van de onderwijsinstelling leren of geleerd hebben verder te ontwikkelen in de praktijk. De leerervaring staat centraal, waarbij individuele en groepsreflecties dienen als koppeling tussen theorie en praktijk (zie Van der Voort, 2003b). Service learning wordt aan meerdere Amerikaanse business schools zoals Wharton en Kellogg gebruikt als onderwijsmethode. Ook aan de Rotterdam School of Management en de Erasmus Universiteit is en wordt hiermee geëxperimenteerd. Deze experimenten laten zien dat de kansen en bedreigingen van 'service learning' in Nederland nauwelijks afwijken van de internationale, lees Amerikaanse, literatuur.

Als laatste spelen organisaties van studenten een rol. Van de studievereniging tot aan de studentensportraad en de studentenvertegenwoordiging, studenten kiezen op eigen initiatief vaak voor vrijwilligerswerk. Vooral vrijwilligerswerk als bestuurs- of commissielid bij een studentenvereniging is populair. Het CV bouwen speelt bij Bedrijfskunde studenten een belangrijke rol, en daar is niets mis mee. Maar de verschillende verenigingen zijn ook als 'maatschappelijk betrokken lid' van de maatschappij actief. Dat gaat niet onopgemerkt voorbij! Zo kreeg RSG, een van de studentenverenigingen, afgelopen december de aanmoedigingsprijs van de gemeente Rotterdam voor vrijwilligerswerk. Ook andere verenigingen laten zich niet onbetuigd. "Supporters van Rotterdam, Studentenorganisaties actief in de stad" (EUR, 2004) biedt veel inspiratie om studentenorganisaties te benaderen.

Dames en heren

De onderzoeksagenda voor 'community capacity' van deze leerstoel gaat natuurlijk grotendeels over het thema Maatschappelijk Betrokken Ondernemen. Het onderzoek richt zich specifiek op de volgende vijf thema's die vanzelfsprekend ook internationaal vergelijkend worden bekeken:

- De kansen en bedreigingen voor partnerschappen tussen ondernemingen en non-profit organisaties. Het rendement voor de verschillende partners in de samenwerking. Wat zijn de kosten en baten, voor- en nadelen van de verschillende vormen voor zowel ondernemingen als non-profit organisaties.
- Voor welke medewerkers is leren via vrijwilligerswerk een effectieve en efficiënte leerroute?
- Internationaal vergelijkend onderzoek naar de ontwikkeling van maatschappelijk betrokken ondernemen en in het bijzonder 'corporate volunteering'. Hierin past ook onderzoek naar wat ik eerder MBO-regimes noemde.
- Onderzoek naar de specifieke positie van het Midden en Klein Bedrijf ten aanzien van MBO. Het lijkt erop dat de hiervoor gepresenteerde concepten, ideeën en modellen gewoon te beleidsmatig zijn om te passen binnen de ondernemerscultuur van het MKB, terwijl juist veel MKB-ondernemers als bestuurders en dergelijke bij bijvoorbeeld sportverenigingen betrokken zijn. Dat verdient extra aandacht!
- Onderzoek naar de maatschappelijk betrokken universiteit en dan vooral de positie van 'service learning'. Onderzoek naar hoe studenten kunnen leren van vrijwilligerswerk moet ook relevant zijn voor bedrijven en hun HRM beleid.

## Onderzoeksthema 2: non-profit management

---

Dames en heren,

We zijn nu aangekomen bij het tweede onderzoeksthema, non-profit management. Waar het onderzoeksthema maatschappelijk betrokken ondernemen vooral te maken heeft met het verhogen van 'community capacity', heeft het onderwerp non-profit management vooral te maken met het verhogen van 'management capacity'. Natuurlijk kan 'management capacity' verbeterd worden als meer expertise uit het bedrijfsleven beschikbaar komt door MBO, zoals bij Kunst & zaken en Sport & zaken. Maar er zijn kwesties waar er gewoon meer kennis moet komen over non-profit management.

De belangrijkste consequentie van het veranderend non-profit regime is volgens mij dat non-profit organisaties zich meer van elkaar moeten gaan onderscheiden door het verstevigen van de relatie met een achterban of een unieke positionering van de dienstverlening. Inderdaad, concurrentie! En daarmee is ieder functioneel gebied van bedrijfskunde relevant voor non-profit organisaties. Op de onderzoeksagenda staan de volgende specifiekere onderwerpen:

1. De veranderende rol en samenstelling van het bestuur waarbij het bewaken van het 'ownership' en het onderhouden van brede contacten in de samenleving relevanter gaat worden;
2. Onderzoek naar de nieuwe financieringsmix van non-profit organisaties, en misschien universiteiten. Wat is een gezonde financieringsmix uit het perspectief van bijvoorbeeld 'resource dependency', risico, beschikbaarheid, vrijheidsgraden voor het bestuur en dergelijke;
3. De uitdaging van de public accountability, zoals verantwoording afleggen in de non-profit literatuur genoemd wordt. De grote uitdaging voor non-profit organisaties is toch om hun toegevoegde waarde hard en inzichtelijk te maken. En dat zal voor iedere stakeholder weer net iets anders moeten;
4. vrijwilligersmanagement.

Inderdaad vrijwilligersmanagement. Laat ik beginnen met twee open deuren in te trappen die echter nog onvoldoende zijn onderzocht: 1) niet alle organisaties waarin vrijwilligers werken moeten op dezelfde manier gemanaged worden en 2) de veranderingen vragen om andere concepten voor vrijwilligers en vrijwillige inzet. Achter de eerste deur begint langzamerhand een onderzoeksgebied te ontstaan met



onderzoekers als Collin Rochester (1999) en David Horton Smith (2000) met een focus op 'grassroot associations' en divers internationaal vergelijkend onderzoek naar het verschil tussen ledenmanagement en programmamanagement. Die expeditie wordt zeker voortgezet want hoewel onderzoekers steeds meer verschillen vinden is de praktijkvisie op modern vrijwilligersmanagement vrij eenduidig; het moet allemaal korter, projectmatiger en makkelijker voor de potentiële vrijwilliger. Het liefst eigenlijk in de vorm van eenmalige 'get-in, get-a-T-shirt, get-out' vrijwilligerswerk.

En dat is nu juist de tweede open deur. Hoewel kwantitatief onderzoek naar vrijwilligerswerk erg ingewikkeld is, denk maar even terug aan de tabel met de verschillen in interpretaties, is er onder praktijkmensen een gedeelde opinie dat vorm en inhoud van vrijwilligerswerk verandert naar vrijwillige inzet. En precies daar plaats ik vraagtekens bij. Wordt de traditionele vrijwilliger helemaal vervangen door deze nieuwe ad-hoc vrijwilliger? Of blijven beide vormen bestaan? Wat gebeurt er met het vrijwilligerswerk en de maatschappelijke betrokkenheid als organisaties alleen nog maar heel kort en beperkt vrijwilligerswerk aanbieden. Sommigen van u kennen waarschijnlijk het voorbeeld wel van Amnesty International Nederland. Daar is voor jongeren het brieven schrijven vervangen door het reageren op een SMS: "Piep, Baryalai moet vrij, Ja". Dat doen dan 3875 mensen en in dit geval had Amnesty succes. Dat is echt briljant modern vrijwilligersmanagement, absoluut, maar als dat de enige mogelijkheid is om betrokkenheid te uiten is dat misschien slecht voor de 'community capacity' op de lange termijn.

Dergelijke vragen waren de aanleiding tot een zoektocht naar een nieuwe conceptualisering van vrijwillige inzet. Ik wil hier graag vooruitlopen op de resultaten van lopend onderzoek dat ik samen doe met Jeff Brudney van de University of Georgia (zie box 9 en voor een uitgebreide versie Brudney en Meijs, 2004 en Meijs en Brudney, 2004). Wij stellen dat flexibiliseren van vrijwilligerswerk het aanbieden vergt van een breed scala aan mogelijkheden voor mensen om hun betrokkenheid bij een organisatie te uiten. Deze mogelijkheden zijn Vrijwilligerswerk-scenario's die bestaan uit drie bouwstenen: availabilities, assets en assignments. Availabilities geven de beschikbaarheid van de potentiële vrijwilliger in tijd en plaats; assets zijn de vaardigheden en competenties die de vrijwilliger wil geven of zelf verder wil ontwikkelen; assignments zijn de taken en opdrachten die de vrijwilliger wil en kan doen, gegeven de twee andere A's. Deze drie A's kunnen worden gezien als de drie draaischijven in een Vrijwilligerswerk Fruitautomaat.

Drie draaischijven		
Availability	Assets	Assignment
Een dagdeel per jaar	Algemeen	
	Specifiek:	
Een dagdeel per maand	– Bestuurlijk	
	– Core business	
Vijf dagdelen per week	– Anders?	
Ter plekke	Contacten	
Thuis		

Opbrengsten			
Availability		Assets	Assignment
?	?	?	?
Vrijwilliger	Organisatie	Client	Samenleving

De availability-draaischijf kan bijvoorbeeld tijdcategorieën hebben die oplopen van 1 dagdeel per jaar tot 5 dagdelen per week, met verschillende combinaties van thuis of bij de organisatie. De assets-draaischijf kan categorieën hebben als ‘algemeen’, ‘financieel’, ‘bestuurlijk’ maar ook ‘veel contacten’ of ‘handig in fondsenwerving’. Assignments moeten gemaakt worden door de organisatie die de machine uitbaat. De drie draaischijven produceren winnende en verliezende scenario’s. Een winnend scenario (een triple AAA) is een werkbare combinatie, een verliezend scenario dus niet, zoals ik hierna wat verder zal illustreren.

Uniek aan deze fruitautomaat is dat er op verschillende plaatsen gewonnen kan worden bijvoorbeeld:

- de vrijwilliger zelf die bijvoorbeeld nieuwe vaardigheden leert, zich nuttig voelt of kan compenseren voor een slecht huwelijk;
- de cliënt van de organisatie die meer en hopelijk betere diensten krijgt;
- de non-profit organisatie die meer diensten kan verlenen of het eigen organiseren kan verbeteren;
- de samenleving in de breedte waar het gaat om eventuele nuttige effecten van sociaal kapitaal maar natuurlijk ook de kostenbesparing en de soms hogere kwaliteit van dienstverlening;
- de universiteit die met 'service learning' onderwijsdoelstellingen makkelijker haalt;
- het bedrijf waarbij werknemers zich ontwikkelen.

Maar, misschien levert een bepaald winnend scenario vooral winst voor de organisatie op en is daarmee onaantrekkelijk voor de vrijwilliger. Of, de SMS actie van Amnesty, een scenario waarbij de vrijwilliger makkelijk 'winst' maakt door een goed gevoel, de organisatie kan scoren maar misschien de samenleving op de lange termijn verliest omdat het commitment wel heel minimaal is! Er is een reëel risico in een consumptiemaatschappij van 'afvink-vrijwilligerswerk'; 25 keer SMS-en, een keer collecteren voor de hartstichting en ik ben weer een brave burger geweest. Een beetje zoals sommige bedrijven aan MVO en MBO doen!

Het mag duidelijk zijn dat de wervingsproblemen van veel organisaties kunnen worden beschreven als een tekort aan winnende Vrijwilligerswerk-scenario's. Soms worden er te hoge eisen gesteld aan availability en assets of er zijn gewoon onvolgende aantrekkelijke assignments.

## Box 9: De vrijwilligerswerk fruitautomaat

### Playing The Game: Optimizing winning volunteer scenarios


A potential volunteer “plays” the volunteer scenario machine in three steps. The potential volunteer can individually try to find a winning scenario, as in a web-based system. A likely better approach is to have potential volunteers use the machine together with the volunteer administrator or together with other potential volunteers. According to Ellis (1996, p 94-95) in order to help people to select an assignment a volunteer administrator should explain honestly the tasks that need to be done, the context of the work, the time considerations, possible out of pocket costs, training the organization offers, the qualifications and characteristics that would be ideal and indicate the benefits for the volunteer. The difference in the volunteer scenario approach is that the main goal is not to find the best candidates for the vacant volunteer positions by screening out as Ellis (1996a, p.94) states. By contrast, the main goal of the volunteer scenario machine is to find meaningful assignments that give the volunteer an opportunity to show that he or she cares about something. It leads to having many scenarios which are not within the core business of the organization but which are important as part of community capacity building, that is, informing and helping people to volunteer and not sending them away.

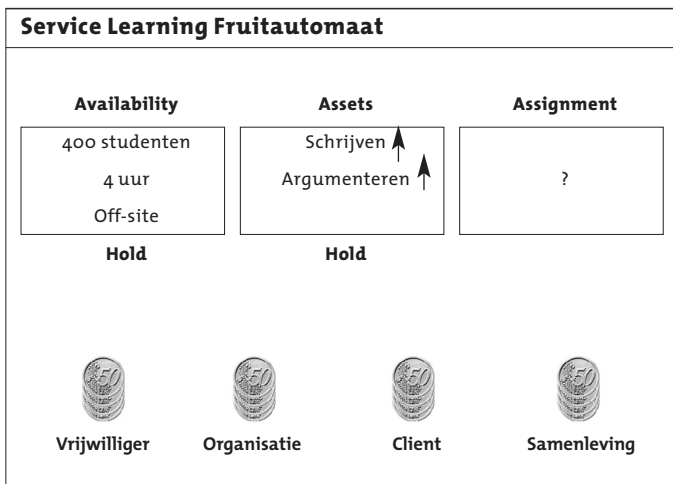
**Step 1** We envision that the volunteer scenario machine will have a screen that shows at random winning scenarios. The idea is to get the message to potential volunteers that given certain choices offered by the three tumblers they can do something for the organization – and for themselves. Step 1 fails if after X examples of winning volunteer scenarios flashed across the screen the potential volunteer has not been captured into making a selection on any of the three tumblers (assets, availabilities, assignments).

**Step 2** A strength of the volunteer scenario machine is that the volunteer – or the organization – can start with any tumbler. The potential volunteer or the volunteer administrator makes a sub-selection on one of the tumblers. At that point, the potential volunteer sees a selection of the winning scenarios on the volunteer scenario machine that have that sub-selection in it (for example, all assignments that can be completed within 4 hours [availability], have need for public speaking [assets], or all tasks that call for food service [assignment]). Step 2 fails if the potential volunteer after X examples of winning volunteer scenarios has not been captured into making a selection on any of the two remaining tumblers.

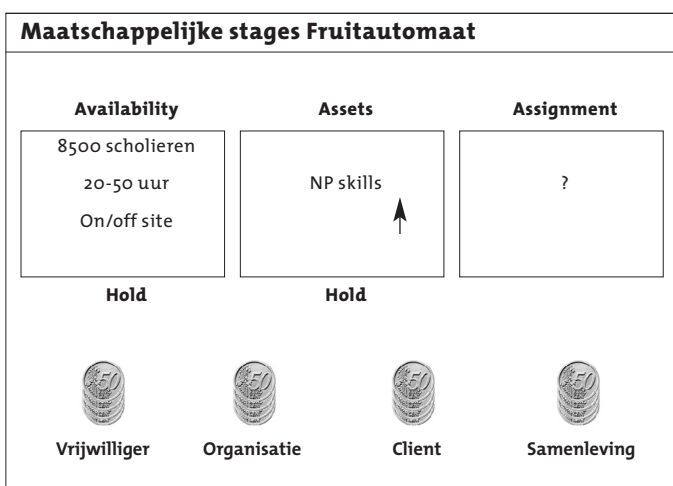
**Step 3** The potential volunteer makes a sub-selection on one of the left-over tumblers. At that point the potential volunteer sees a selection of the winning scenarios that contain sub-selections for those two tumblers. Step 3 fails if the potential volunteer after X examples has not been captured into making a selection on the last tumbler, with the result that we would like to avoid: there is no winning scenario, that is, feasible combination of the volunteer's assets and availabilities that can be matched to the organizational assignments that interest her or him.

Laten we beginnen met een duidelijk verliezend scenario. Om te komen tot een winnend scenario zetten we twee draaischijven vast en spelen opnieuw. Na enkele keren spelen ontstaat een absoluut traditioneel winstgevend scenario. Organisaties kunnen dit concept gebruiken om te kijken wat absolute minimum availabilities en assets zijn voor bepaalde assignments. Of, andersom welke assignments gemaakt moeten worden om iets te kunnen doen met vreemde combinaties. En juist dat laatste is heel spannend. Ik wil drie voorbeelden bespreken. Het eerste voorbeeld is de musicus die 3 dagdelen per jaar zijn muzikale talenten beschikbaar wil stellen bij een hockeyvereniging. Voor de gemiddelde hockeyvereniging is daar weinig mee te doen, behalve alser iets bedacht kan worden als fondsenwerving, het vrijwilligersfeest of bij het binnenhalen van de kampioenen.

Vrijwilligerswerk fruitautomaat			
Availability	Assets	Assignment	
3 dagdelen per jaar	Musicus	?	
Hold	Hold		
	?	?	?
Vrijwilliger	Organisatie	Client	Samenleving



Een tweede voorbeeld is een scenario uit de service learning fruitautomaat waarbij 400 eerste jaar bedrijfskunde studenten 4 uur hun argumentatie en schrijfvaardigheden ontwikkelen. Afgelopen jaar was de assignment om een ingezonden brief te schrijven naar de krant over twee vooraf vastgestelde maatschappelijke onderwerpen. Redelijk winstgevend voor student en het onderwijs, maar wat is de uitkering voor cliënten, organisaties en samenleving? Ik daag non-profit Nederland uit om met een goede assignment te komen! We beloven die dan uit te zullen voeren.



Een derde voorbeeld. In 2007 moet ongeveer een kwart van de middelbare scholen in Nederland een maatschappelijke stages aanbieden. In Rotterdam zijn dat 8.500 scholieren die allemaal pakweg 20 tot 50 uur 'iets' moeten gaan doen. Dat gaat om 160.000 tot 425.000 uur op jaarbasis die door ongeveer 3.000 vrijwilligersorganisaties nuttig gebruikt moeten worden. Ik daag bedrijfskunde studenten uit om in leeronderzoeken hiervoor oplossingen te vinden.

Met de 'service learning' en de maatschappelijke stage fruitautomaat is de volgende rij aan onderzoeksvragen geïntroduceerd.

Wat voor soort automaten zijn er? Hoe verhouden die zich tot elkaar? Wat is de consequentie als er mensen zijn die op geen enkele fruitautomaat kunnen winnen? Wat als mensen geen toegang tot de fruitautomaten hebben? Is het ontbreken van de juiste fruitautomaten de verklaring voor eventueel het achteruitlopen van het aantal jongeren in het vrijwilligerswerk? Of het ontbreken van allochtonen in witte organisaties? Is werknemersvrijwilligerswerk een zak met muntjes die een medewerker mag uitgeven in het casino? Op alle automaten of een paar die het bedrijf heeft uitgekozen? En bestaat er zoiets als een gezonde en ongezonde verslaving? Moeten we gaan denken in termen van een 'community casino' waarin vrijwilligersorganisaties uit verschillende sectoren hun fruitautomaten aanbieden en ervoor zorgen dat iedere speler wel ergens kan winnen? En wint de samenleving in dit gezamenlijke casino de jackpot als 'community capacity' en 'management capacity' op elkaar zijn afgestemd?

Dames en heren,

Voor de oplettende luisteraars, inderdaad u hebt nog een laatste concept tegood, veerkracht. Even heel kort, ik beloof u dat er specifiek onderzoek zal volgen. Veerkracht verwijst naar het engelse begrip 'resilience', het idee dat een systeem met verstoringen moet kunnen omgaan. 'Resilience' is een concept dat erg in opkomst is (Hamel en Valikangas, 2003; Coutu, 2002). U ziet in box 10 verschillende opdrachten en uitdagingen voor bedrijven die 'resilient' willen worden. Dat is een stevig pakket voor de gemiddelde non-profit organisatie. Maar er is troost, er zijn ook nog maar weinig bedrijven die deze vier uitdagingen aankunnen. Dit is wederom een uitnodiging tot wederzijds leren. Ik zal daar mijn bijdrage aan leveren.

### Box 10: 'Resilience'

'Resilience', hier vertaald als veerkracht, is een concept dat erg in opkomst is (Hamel en Valikangas, 2003 en Coutu, 2002). Men zou kunnen zeggen dat in het begrip veerkracht de kracht ligt besloten om negatieve kracht om te zetten in positieve kracht. Maar wat maakt bedrijven nu veerkrachtig? Hamel en Valikangas (2003) benadrukken in hun artikel 'The Quest for Resilience' dat bij bedrijven de noodzaak opkomt om in te springen op veranderingen in hun turbulente omgeving. Dit hangt volgens hen af van veerkracht – de mogelijkheid om op dynamische wijze nieuwe business modellen en strategieën te ontdekken al naar gelang de omstandigheden veranderen. Strategische veerkracht betekent niet je aanpast aan een eenmalige crisis, maar dat je continu anticipeert op en je aanpast aan grote mondiale trends die permanent inbreuk kunnen maken op de mogelijkheid opbrengsten te genereren. Het gaat erom de capaciteit te hebben om te veranderen voordat die verandering evident is (p. 53-54). Mallak (1998) geeft aan dat werknemers in een veerkrachtige organisaties hun besluitvormingsbevoegdheden delen, wat leidt tot meer effectiviteit.

De volgende uitdagingen komen uit deze literatuur naar voren (Hamel en Valikangas, 2003; Mallak, 1998):

- Continu aanpassen van de organisatie
- Anticiperen op verandering
- Nieuwe business modellen en strategieën kunnen ontdekken
- Delen van besluitvormingsbevoegdheid
- Tolerantie voor onzekerheid
- Uitbreiden van besluitvormingsgrenzen
- Creatief met bronnen omgaan
- Ga positief met iedere situatie om



## Afronding en dankwoord

---

Dames en heren,

Ik wil afronden door terug te komen op Poppendieck. Poppendieck (1998) schetst een mooi opwekkend, hartverwarmend verhaal over de enorme daadkracht van gewone burgers en hun organisaties in de Verenigde Staten om het hongerprobleem aan te pakken. Echter, ineens draait het verhaal om, als zij aangeeft dat het fundamentele probleem armoede is in plaats van honger. Maar armoede verkoopt niet, honger wel.

Volgens mij schetst dit verhaal metaforisch de uitdaging waar de Nederlandse Civil Society voor staat. Ik zie bijvoorbeeld Maatschappelijk Betrokken Ondernemen echt wel op gang komen om sexy behapbare problemen zoals honger aan te pakken. Zeker als honger in Nederland net zo zichtbaar zou zijn als in de Verenigde Staten. Maar is de Civil Society in staat om het complexe probleem armoede te blijven agenderen en toch voldoende private energie te mobiliseren. Of anders geformuleerd, de versimpelde boodschap 'adopteer een kind' werkte heel goed voor het werven van donateurs bij 'foster parents', maar het deed geen recht aan de complexiteit van het probleem. De uitdaging in het hart van de betrokkenheidarena is het agenderen van de echte onderwerpen, niet alleen de leuke! Dat is niet de taak van de overheid, maar van de hele samenleving!

Hiermee zijn we aan het einde gekomen van onze verkenningstocht door vrijwilligerswerk, Civil Society en maatschappelijk betrokken ondernemen. Voordat we afscheid van elkaar nemen in deze zaal en, heel typerend voor de inhoud van deze leerstoel, gaan bijkletsen en netwerken bij de borrel, wil ik een paar dankwoorden uitspreken.

Geachte bestuurders en participanten van de stichting leerstoel Vrijwilligerswerk en Civil Society, College van Bestuur van de Erasmus Universiteit, college van decanen en decaan van de Rotterdam School of Management Han van Dissel.

Ik wil u hartelijk danken voor het 'in de markt zetten' van deze stoel en natuurlijk het in mij gestelde vertrouwen. Vandaag heb ik, denk ik, een inhoudelijke agenda neergezet waar zowel het Nederlandse vrijwilligerswerk als de bedrijfskunde wat aan zullen hebben. Ik zal de mouwen oprollen en Rotterdams aan de slag gaan!

Hooggeleerde Van Tulder, beste Rob

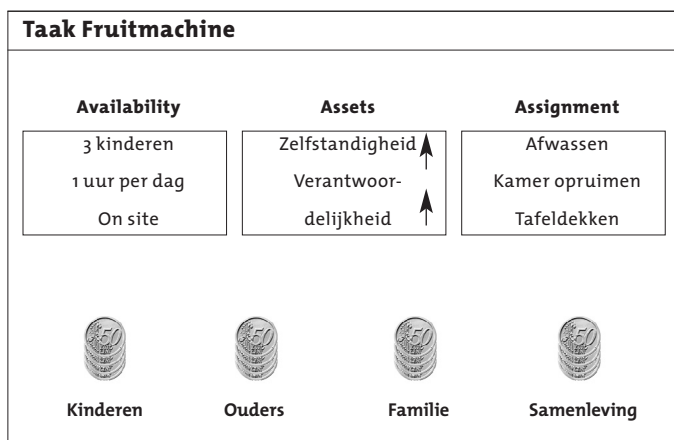
Ik heb heel wat keren achter mijn oren gekrabbd toen jij enkele jaren geleden Public Management nieuw leven in kwam blazen. Echter, ik wil het graag hier in het openbaar herhalen; je bent goed geslaagd PM om te bouwen tot de erkende vakgroep Business Society Management. Ik wil je hartelijk bedanken voor het daarbij openhouden van de ruimte voor non-profit management, vrijwilligersmanagement en maatschappelijk betrokken ondernemen. Laten we doorgaan.

Beste collega's van de vakgroep Business Society Management en van RSM Erasmus University. Wanneer iemand hier gestudeerd heeft, hier gepromoveerd is en vervolgens hier ook nog hoogleraar mag worden, moet het duidelijk zijn dat hij zich wel thuis voelt bij RSM Erasmus University. Dat zegt meer dan genoeg.

Beste familie, vrienden en mede-alumni van bedrijfskunde 85 en omstreken. Misschien herinneren jullie je mijn promotie in 1997. Toen stond ik hier in jacquet, ook behoorlijk warm, en viel een van de paranimfen, Jan Kuiper, flauw. Deze keer zijn we daar van verschoond gebleven. Wat echter hetzelfde is, is dat jullie er zijn. Daar ben ik persoonlijk erg blij om!

Lieve Sandra, Ruben, Caspar en Benjamin.

Ik wil voor geen goud onze gesprekken bij het eten missen over de chaos van het werk, de veel te makkelijke rekenles, de nieuwe geleerde woordjes en ‘de wielen van de bus gaan rond en rond’. Wat vinden jullie van een taak-fruitautomaat om te bepalen wie de fietsen buiten zet, het brood bij de bakker haalt of de tafel afruimt? Bedankt voor de liefde, de steun en het feit dat jullie net zoveel kunnen kletsen als ik.



Beste betaalde en onbetaalde professionals in Nederland-Vrijwilligersland.  
Deze leerstoel is ook erkenning voor u! Als u doorgaat met het harde en goede werk, dan kan en zal ik doorgaan met onderzoeken!

Dames en heren,  
De borrel!

Ik heb gezegd!

## Literatuurlijst

---

- Austin, J.E. 2000. 'Strategic Collaboration Between Nonprofits and businesses'. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 29, nr. 1, Supplement. p. 69-97.
- Brudney, J.L. en J.E. Kellough. 2000. 'Volunteers in State Government: Involvement, Management, and Benefits'. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 29, nr. 1, p. 111-130.
- Brudney, Jeffrey L. and Lucas C.P.M. Meijs. 2004. 'Creating community pay offs with winning volunteer scenarios'. *Paper presented at the 2004 Eurofestation, Maastricht, The Netherlands, November 9-11, 2004*.
- Cnaan, Ram A, Femida Handy, Ugo Ascoli, Jeff Brudney, Lucas C.P.M. Meijs and Shree Ranade. 1998. 'Public perception of "Who is a volunteer": An examination of the Net-cost approach from a Cross-Cultural Perspective'. *Paper presented at the International Society for Third-Sector Research 3rd International conference. University of Geneva, July 8-11*.
- Cnaan, Ram A., Femida Handy, Margaret Wadsworth. 1996. 'Defining who is a volunteer: Conceptual and Empirical Considerations'. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 25, nr. 3, p. 364-383.
- Coutu, D. 2002. 'How Resilience Works'. *Harvard Business Review*. May 2002, p. 46-55.
- Dekker, P. en A. Burger. 2001. 'Het middenveld in comparatief perspectief'. In: *Bestuurskunde*. Jrg. 10, nr 1, p. 16-25.
- Dekker, P. (red.). 2002. *Particulier initiatief en publiek belang. Beschouwingen over de aard en toekomst van de Nederlandse non-profitsector*. Sociaal Cultureel Planbureau, Den Haag, 196 p.
- Dekker, P. 2001. 'Nederland gemeten en vergeleken: conclusies en perspectieven'. In: A. Burger en P. Dekker (red.). 2001. *Noch markt, noch staat*. Sociaal Cultureel Planbureau, Den Haag, 321 p.

- Dekker, P. en A. Burger (red.). 2001. *Noch markt, noch staat*. Sociaal Cultureel Planbureau, Den Haag, 321 p.
- Edwards, B en L. Mooney. 2001. 'Who Is Being Served? The Impact of Student Volunteering on Local Community Organizations'. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 30, nr. 3, p. 444-461.
- Ellis, Susan J. 1996. Revised edition. *The volunteer recruitment and membership development book*. Energize Associates, Philadelphia, Pennsylvania.
- Erasmus Universiteit Rotterdam. 2004. *Supporters van Rotterdam*. Rotterdam: EUR, 16 p.
- Farnsley, A.E. 2001. 'Can Faith-Based Organisations Compete?' In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 30, nr. 1, p. 99-111.
- Graaf, Th.C. de. 2003. *Kabinetsvisie Andere Overheid*, 34 p.
- Hamel, G. en L. Välikangas. 2003. 'The Quest for Resilience.' In: *Harvard Business review*. September 2002, p. 52-63.
- Handy, F., Ram, A., Cnaan, J.L., Ascoli, U., Meijs, L.C.P.M., and Ranade, S. 2000. 'Public perception of "Who is a volunteer?": An examination of the net-cost approach from a cross- cultural perspective'. In: *Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 11, nr. 1, p. 45-65.
- Hayes, T. 1996. *Management, Control and Accountability in Nonprofit/Voluntary Organisations*. Avebury: Aldershot, 282 p.
- Howlett, S. en M. Locke. 1999. 'Volunteering for Blair: The Third Way'. In: *Voluntary Action* Vol. 1, nr. 2, p. 67-76.
- Jeavons, Th.H. 2004. 'Religious and faith-Based Organisations: Do We Know One When We See One?' In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 33, no. 1, p 140-145.

- Jonkman, F.R. 2004. *Partnerschappen tussen thuiszorg en bedrijfsleven*. Scriptie, Faculteit der Bedrijfskunde, Business-Society Management, Erasmus Universiteit Rotterdam, 106 p.
- Kaptein, M., Wempe, J. 2002. *The Balanced Company; A theory of Corporate Integrity*, Oxford: Oxford University Press, 344 p.
- Kolk, A. 2003. *Het eind van het maatschappelijk verantwoord ondernemen, of het begin*. Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie, Universiteit van Amsterdam. Oratiereeks Vossiuspers, 2003, 18 p.
- Kooimans, M.C. 2004. *Heineken...Only One Thing Missing*. Scriptie, Faculteit der Bedrijfskunde, Business-Society Management, Erasmus Universiteit Rotterdam, 189 p.
- Lewis, J. 1999. 'Reviewing the Relationship Between the Voluntary Sector and the State in Britain in the 1990s'. In: *Voluntas*. Vol. 10, no.3, p. 255-270.
- Linden, J.C. van der en L.C.M. Meijs. 1998. *Public Accountability in nonprofit organisations: een literatuurstudie*. Erasmus Universiteit Rotterdam, Vakgroep Business Society Management, Faculteit Bedrijfskunde, Rotterdam, 21 p.
- Mallak, L. 1998. 'Putting Organizational Resilience To Work'. In: *Industrial Management*, November-December. Issue 40, nr.6, p. 8-14.
- Meijs, L.C.P.M. en J.L. Brudney. 2004. 'Winning volunteer scenarios: the soul of a new machine'. *Paper presented at the 2004 Annual Meeting of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA) Los Angeles, California, November 18-20, 2004*.
- Meijs, L.C.P.M. en J. van der Voort. 2004. 'De betrokken samenleving; maatschappelijke betrokkenheid in een nieuwe context'. *Paper gepresenteerd op de zesde onderzoeksdag Vrijwilligerswerk in Nederland (en Vlaanderen), Erasmus Universiteit Rotterdam, 8 april 2004*.

- Meijs, L.C.P.M. en J.M. Van der Voort, 2003a. 'Van inspiratie naar transpiratie: Het bevorderen van partnerschappen tussen bedrijfsleven en vrijwilligersorganisaties'. *Paper ter ondersteuning van de workshop 'Structureel partnerships' CIVIQ congres "Vrijwilligerswerk in de nieuwe politieke arena", 29 september 2003, 15p.*
- Meijs, L.C.P.M. en J.M. Van der Voort, 2003b. 'Maatschappelijk betrokken ondernemen: de publieke perceptie', In: *Management Executive*. Jrg. 1, nr. 2, p. 20-23.
- Panel on Accountability and Governance in the Voluntary Sector. 1999. *Building on Strength: Improving Governance and Accountability in Canada's Voluntary Sector*. Final Report February 1999.
- Meijs, L.C.P.M. en J.M. Van der Voort. 2004. 'Allemaal aan de BN'er!'. In: *Vakwerk*, 2004, nr. 2, p. 8-10.
- Meijs, Lucas C.P.M. and Femida Handy, Ram A. Cnaan, Jeffrey L. Brudney, Ugo Ascoli, Shree Ranade, Lesley Hustinx, Suzanne Weber, Idit Weiss. 2003. 'All in the Eyes of the Beholder? Perceptions of Volunteering Across Eight Countries'. In: Paul Dekker en Loek Halman (red.). 2003. *The value of volunteering: Cross-cultural perspectives*. New York: Kluwer/Plenum, p. 19-34.
- Ospina, S., Diaz, W. en o'Sullivan, J.F. 2002. 'Negotiating accountability: management lessons from identity based nonprofit organizations.' In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 31, nr. 1, p. 5 - 31.
- Plowden, W. 2003. 'Attempts to Regulate Relationships Between Government and the Voluntary Sector in England' In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 32, nr. 3, p. 415-438.
- Poppendiek, J. 1998. *Sweet Charity?* New York, Penguin Books, 354 p.
- Porter, M.E. en M.R. Kramer. 2002. 'The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy'. In: *Harvard Business Review*, december 2002, p. 56-68.

- Putnam, Robert D. 2000. *Bowling Alone: the collapse and revival of American community*. Simon & Schuster, New York, 544 p.
- Putnam, Robert D., Robert Leonardi en Raffaella Y. Nanetti. 1992. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton University, Princeton, N.J., 258 p.
- Putnam, Robert D., L.M. Feldstein en D. Cohen. 2003. *Better Together. Restoring the American Community*. Simon & Schuster, New York. 318 p.
- Richmond, B.J., L. Mook en J. Quarter. 2003. 'Social Accounting for Nonprofits. Two Models'. In: *Nonprofit management & Leadership*. Vol. 13, nr. 4, p. 308-324.
- Rochester, C. 1999. 'One size does not fit all. Four models of involving volunteers in voluntary organizations'. In: *Voluntary Action*. Vol. 1, issue 2, p. 7-20.
- Salamon, L.M. 2004. 'How Healthy Is Your Civil Society Sector?' In: *Alliance Magazine*. Vol. 9, nr. 2, ([www.allavida.org/alliance/juno4b.html](http://www.allavida.org/alliance/juno4b.html), laatst geraadpleegd 17/10/2004).
- Salamon, L.M., S.W. Sokolowski en K. Anheier. 2001. 'Sociale oorsprongen van de non-profit sector: een landenvergelijking.' In: A. Burger en P. Dekker (red.). 2001. *Noch markt, noch staat*. Sociaal Cultureel Planbureau, Den Haag, 321 p.
- Salamon L.M., S. Wojciech Sokolowski, en Regina List. 2003. *Global Civil Society: An Overview*. Baltimore: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 70 p.
- Smith, D.H. 2000. *Grassroots Associations*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 342 p.
- SCP. 2003. *De sociale staat van Nederland 2003*, 342 p.
- Sociaal Economische Raad. 2001. *De winst van waarden*. Den Haag, 144 p.
- Steckel, Simons, R., Simons, J. en Tanan. 1999. 'Making Money While Making a Difference, How to profit with a non-profit partner'. Homewood, High Tide Press, 248 p.



Taylor, M. 2003. *'Public policy in the Community'*. Palgrave Macmillan, New York, 304 p.

Tuffrey, M. 1998. *Involving European Employees; How Europe's companies connect corporate citizenship with good human resources management*. The Corporate Citizenship Company, London, 40 p.

Tulder, R.J.M. van en A. van der Zwart. 2003. *Reputaties op het spel. Maatschappelijk verantwoord ondernemen in een onderhandelingsamenleving*. Het Spectrum, Utrecht, 399 p.

Voort, J.M. van der. 2003a. *Partnerschappen in perspectief. Over duurzame relaties tussen bedrijven en vrijwilligersorganisaties*. Scriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Bedrijfskunde, Business-Society Management, 88 p.

Voort, J.M. van der 2003b. *Integrating Service Learning into the Business Curriculum*. Rotterdam School of Management, Erasmus School of Business, Department of Business-Society Management, 44 p.

VIB database, September 2004

Wartick, S., Wood, D. 1998. *International business and Society*. Oxford, Blackwell Publishers, 250 p.

**[www.secondharvest.org](http://www.secondharvest.org), laatst geraadpleegd 17/10/2004.**

**[www.voedselbank.nl](http://www.voedselbank.nl), laatst geraadpleegd 17/10/2004.**

**[www.vsi-isbc.ca/eng](http://www.vsi-isbc.ca/eng), laatst geraadpleegd 17/10/2004.**

**[www.vws.nl](http://www.vws.nl)**

Shortened form of address delivered on Friday, 17 September 2004 on acceptance of the Endowed Chair for Volunteering, Civil Society and Business in the Rotterdam School of Management at Erasmus University Rotterdam.

## Erasmus Research Institute of Management (ERIM)

---

Inaugural Addresses Research in Management Series

ERIM Electronic Series Portal: <http://hdl.handle.net/1765/1>

Balk, B.M., *The residual: On monitoring and Benchmarking Firms, Industries and Economies with respect to Productivity*, 9 November 2001, EIA-07-MKT, ISBN 90-5892-018-6, <http://hdl.handle.net/1765/300>

Benink, H.A., *Financial Regulation; Emerging from the Shadows*, 15 June 2001, EIA-02-ORG, ISBN 90-5892-007-0, <http://hdl.handle.net/1765/339>

Bruggen, G.H. van, *Marketing Informatie en besluitvorming: een inter-organisatieperspectief*, 12 October 2001, EIA-06-MKT, ISBN 90-5892-016-X, <http://hdl.handle.net/1765/341>

Commandeur, H.R., *De betekenis van marktstructuren voor de scope van de onderneming*, 05 June 2003, EIA-022-MKT, ISBN 90-5892-046-1, <http://hdl.handle.net/1765/427>

Dale, B.G., *Quality Management Research: Standing the Test of Time*; Richardson, R., *Performance Related Pay – Another Management Fad?*; Wright, D.M., *From Downsize to Enterprise: Management Buyouts and Restructuring Industry*. Triple inaugural address for the Rotating Chair for Research in Organisation and Management. March 28 2001, EIA-01-ORG, ISBN 90-5892-006-2, <http://hdl.handle.net/1765/338>

Dekimpe, M.G., *Veranderende datasets binnen de marketing: puur zegen of bron van frustratie?*, 7 March 2003, EIA-17-MKT, ISBN 90-5892-038-0, <http://hdl.handle.net/1765/342>

Dissel, H.G. van, *“Nut en nog eens nut” Over retoriek, mythes en rituelen in informatie-systeemonderzoek*, 15 February 2002, EIA-08-LIS, ISBN 90-5892-018-6, <http://hdl.handle.net/1765/301>

- Dul, J., *"De mens is de maat van alle dingen" Over mensgericht ontwerpen van producten en processen.*, 23 May 2003, EIA-19-LIS, ISBN 90-5892-038-X, <http://hdl.handle.net/1765/348>
- Groenen, P.J.F., *Dynamische Meerdimensionele Schaling: Statistiek Op De Kaart*, 31 March 2003, EIA-15-MKT, ISBN 90-5892-035-6, <http://hdl.handle.net/1765/304>
- Hartog, D.N. den, *Leadership as a source of inspiration*, 5 October 2001, EIA-05-ORG, ISBN 90-5892-015-1, <http://hdl.handle.net/1765/285>
- Heck, E. van, *Waarde en Winnaar; over het ontwerpen van elektronische veilingen*, 28 June 2002, EIA-10-LIS, ISBN 90-5892-027-5, <http://hdl.handle.net/1765/346>
- Kaptein, M., *De Open Onderneming, Een bedrijfsethisch vraagstuk*, and Wempe, J., *Een maatschappelijk vraagstuk, Double inaugural address*, 31 March 2003, EIA-16-ORG, ISBN 90-5892-037-2, <http://hdl.handle.net/1765/305>
- Kroon, L.G., *Opsporen van sneller en beter. Modelling through*, 21 September 2001, EIA-03-LIS, ISBN 90-5892-010-0, <http://hdl.handle.net/1765/340>
- Magala, S.J., *East, West, Best: Cross cultural encounters and measures*, 28 September 2001, EIA-04-ORG, ISBN 90-5892-013-5, <http://hdl.handle.net/1765/284>
- Osselaer, S.M.J. van, *Of Rats and Brands: A Learning-and-Memory Perspective on Consumer Decisions*, 29 October 2004, EIA-2003-023-MKT, ISBN 90-5892-074-7, <http://hdl.handle.net/1765/1794>
- Pau, L-F., *The Business Challenges in Communicating, Mobile or Otherwise*, 31 March 2003, EIA-14-LIS, ISBN 90-5892-034-8, <http://hdl.handle.net/1765/303>
- Peccei, R., *Human Resource Management And The Search For The Happy Workplace.* January 15, 2004, EIA-021-ORG, ISBN 90-5892-059-3, <http://hdl.handle.net/1765/1108>
- Pelsser, A.A.J., *Risico en rendement in balans voor verzekeraars.* May 2 2003, EIA-18-F&A, ISBN 90-5892-041-0, <http://hdl.handle.net/1765/872>

Smidts, A., *Kijken in het brein, Over de mogelijkheden van neuromarketing*, 25 October 2002, EIA-12-MKT, ISBN 90-5892-036-4, <http://hdl.handle.net/1765/308>

Smit, H.T.J., *The Economics of Private Equity*, 31 March 2003, EIA-13-LIS, ISBN 90-5892-033-X, <http://hdl.handle.net/1765/302>

Verbeek, M., *Onweerlegbaar bewijs? Over het belang en de waarde van empirisch onderzoek voor financierings- en beleggingsvraagstukken*, 21 June 2002, EIA-09-F&A, ISBN 90-5892-026-7, <http://hdl.handle.net/1765/343>

Waarts, E., *Competition: an inspirational marketing tool*, 12 March 2004, EIA-2003-022-MKT, ISBN 90-5892-068-2, <http://ep.eur.nl/handle/1765/1519>

Wagelmans, A.P.M., *Moeilijk Doen Als Het Ook Makkelijk Kan, Over het nut van grondige wiskundige analyse van beslissingsproblemen*, 20 September 2002, EIA-11-LIS, ISBN 90-5892-032-1, <http://hdl.handle.net/1765/309>





Lucas C.P.M. Meijs holds an endowed chair as Professor of Volunteering, Civil Society and Businesses at RSM Erasmus University. His research focuses on non-profit management, volunteer management, corporate /university community involvement, service learning and corporate volunteering. In his inaugural address, he describes the need for Dutch non-profit organisations to open direct links to the community at large. He presents three related capacities (governance, community and management) that must be addressed in order to create an involved civil society. He also presents a new conceptualisation for using volunteer involvement.

Lucas Meijs has published widely in Dutch and English through books and journals, including *Voluntas*, *Voluntary Action*, *Australian Journal on Volunteering* and *Journal on Volunteer Administration*, and for audiences that include academics as well as practitioners. He has been a visiting scholar at the University of Georgia, Athens, Georgia, USA and at Queensland University of Technology, Faculty of Business, Brisbane in Australia.

Prof. Meijs serves on the board of a local community policy association. He is member of the advisory boards of Scouting Netherlands, *X-zorg* (home health care) and *Goed Bestuur* (Association for good governance). Since June 2001, he has been a member of the national task force for promoting volunteer policy at the local level (*commissie Vrijwilligersbeleid*).

The Erasmus Research Institute of Management (ERIM) is the Research School (Onderzoeksschool) in the field of management of the Erasmus University Rotterdam. The founding participants of ERIM are RSM Erasmus University and the Erasmus School of Economics. ERIM was founded in 1999 and is officially accredited by the Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences (KNAW). The research undertaken by ERIM is focussed on the management of *the firm* in its environment, its intra- and inter-firm relations, and its business processes in their interdependent connections.

The objective of ERIM is to carry out first rate research in management, and to offer an advanced graduate program in Research in Management. Within ERIM, over two hundred senior researchers and Ph.D. candidates are active in the different research programs. From a variety of academic backgrounds and expertises, the ERIM community is united in striving for excellence and working at the forefront of creating new business knowledge.

Inaugural Addresses Research in Management contain written texts of inaugural addresses by members of ERIM. The addresses are available in two ways, printed and electronical. For other inaugural addresses see the website of ERIM ([www.irim.eur.nl](http://www.irim.eur.nl))



ERASMUS RESEARCH  
INSTITUTE OF MANAGEMENT



Leerstoel Vrijwilligerswerk en Civil Society

Erasmus University Rotterdam  
RSM Erasmus University  
Erasmus School of Economics  
P.O. Box 1738, 3000 DR Rotterdam, The Netherlands

Tel. +31 10 408 1182  
Fax +31 10 408 9640  
E-mail [info@erim.eur.nl](mailto:info@erim.eur.nl)  
Internet [www.irim.eur.nl](http://www.irim.eur.nl)

ISBN 90-5892-000-3